# بحوث ادارية محكمة (٢)

فهرست الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

الصيرفي، محمد

بحوث إدارية محكمة (٢)

ط١ - الإسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ٢٠٠٦

٣٧٦ ص. ١٧ × ٢٤ سم

ترمك : ٧-٠٢٣-٤٢٨-٩٧٧

١- الإدارة العامة

أ - العنوان

ديوى ٣٥٠

الناشـــــر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

العـــــنوان : بلوك ٣ ش ملك حفنى قبلى السكة الحديد - مساكن دربالة - فيكتوريا - الإسكندرية

تلـــيفاكس : ٠٠٢٠٣/٥٢٧٤٤٣٨ (٢خط)

الرقم البريدى : ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية

E_mail : dwdpress@yahoo.com

Website : www.dwdpress.com

رقم الإيداع : ١٠٧٤٩ / ٢٠٠٦

I.S.B.N 977 - 428 - 023 - 7

# بحوث ادارية محكمة

## (٢)

المسئولية الاجتماعية للصفوة الادارية المصرية
دراسة تطبيقية على
الهيئة العامة لموانى البحر الأحمر
الانفاق التدريبى وأثره على تسرب الموظفين
دراسة تطبيقية على
العاملين بوحدات القطاع الحكومى بمحافظات القناة
دور منظمات الأعمال فى تحقيق التوازن
بين عوائد وتكاليف الرقابة على التلوث البترولى
للمياة الإقليمية بالبحر الأحمر
مشكلات العملية التخطيطية لوحدات القطاع الحكومى
دراسة ميدانية بمحافظة السويس


إعداد الأستاذ الدكتور

محمد عبد الفتاح الصيرفى

استاذ إدارة اعمال المشارك



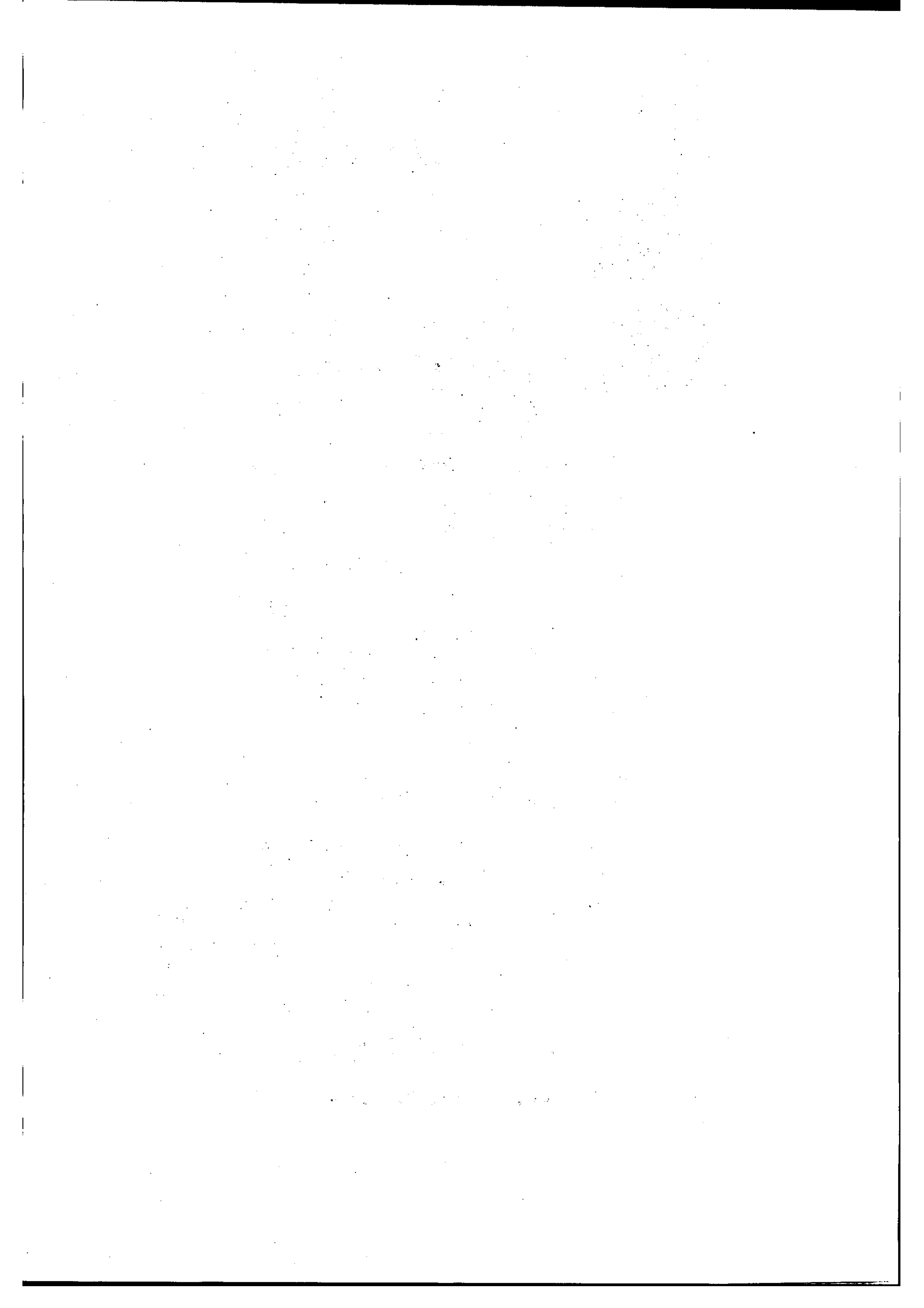
الطبعة الأولى

٢٠٠٧م

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية



# بسم الله الرحمن الرحيم

فسبحان الله حين تمسون وحين تصبحون

وله الحمد في السموات والأرض وعشياً وحين تظهرون

صدق الله العظيم

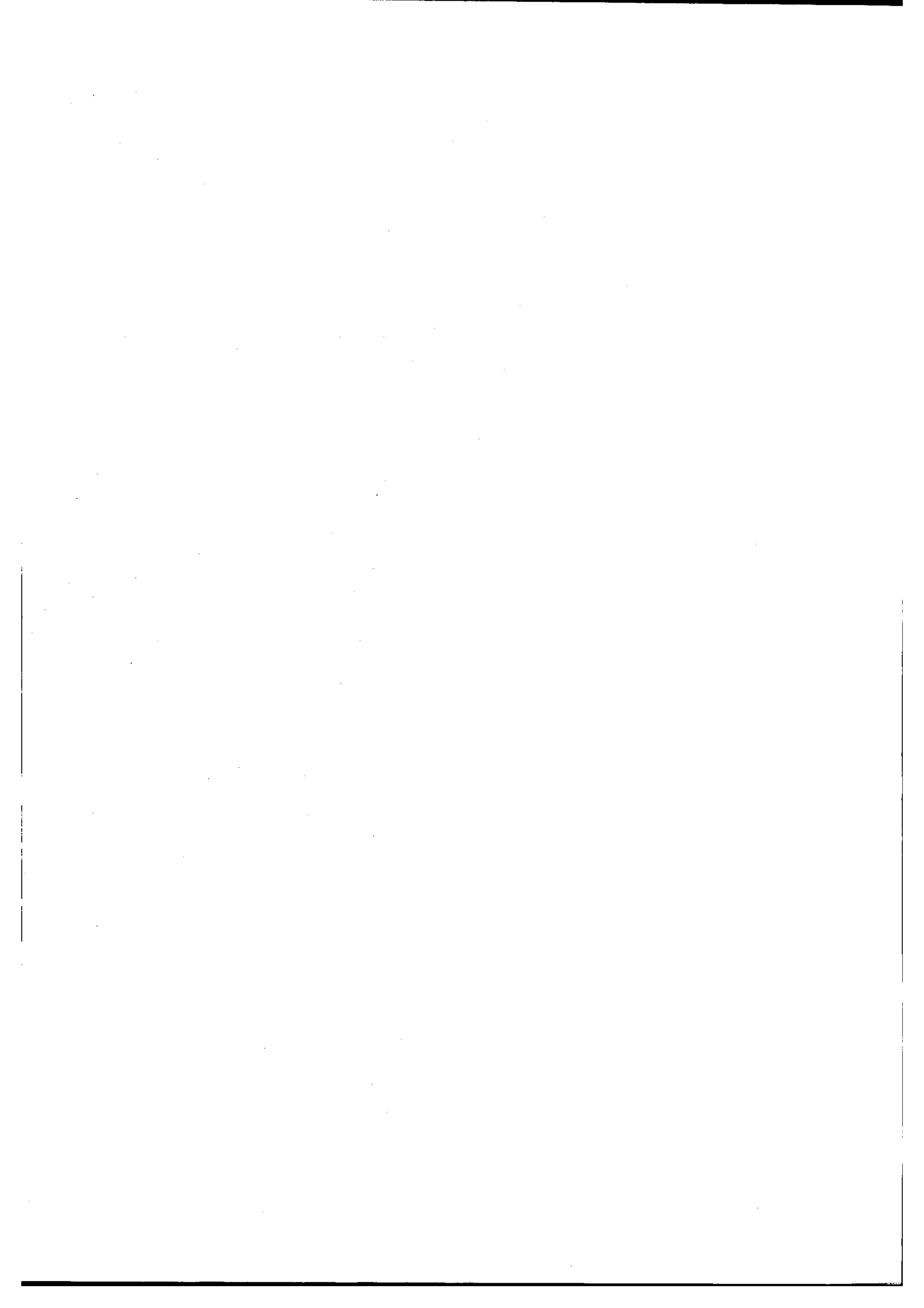
سورة الروم

**عزيز القارى**

***تذكر أن***

**العقــول الــصغيرة تــناقش "الأشخاص" والعقول المتوسطة تناقش "الأشياء" والعقول الكبيرة تناقش "المبادئ"**

**أ. د. محمد الصيرفى**



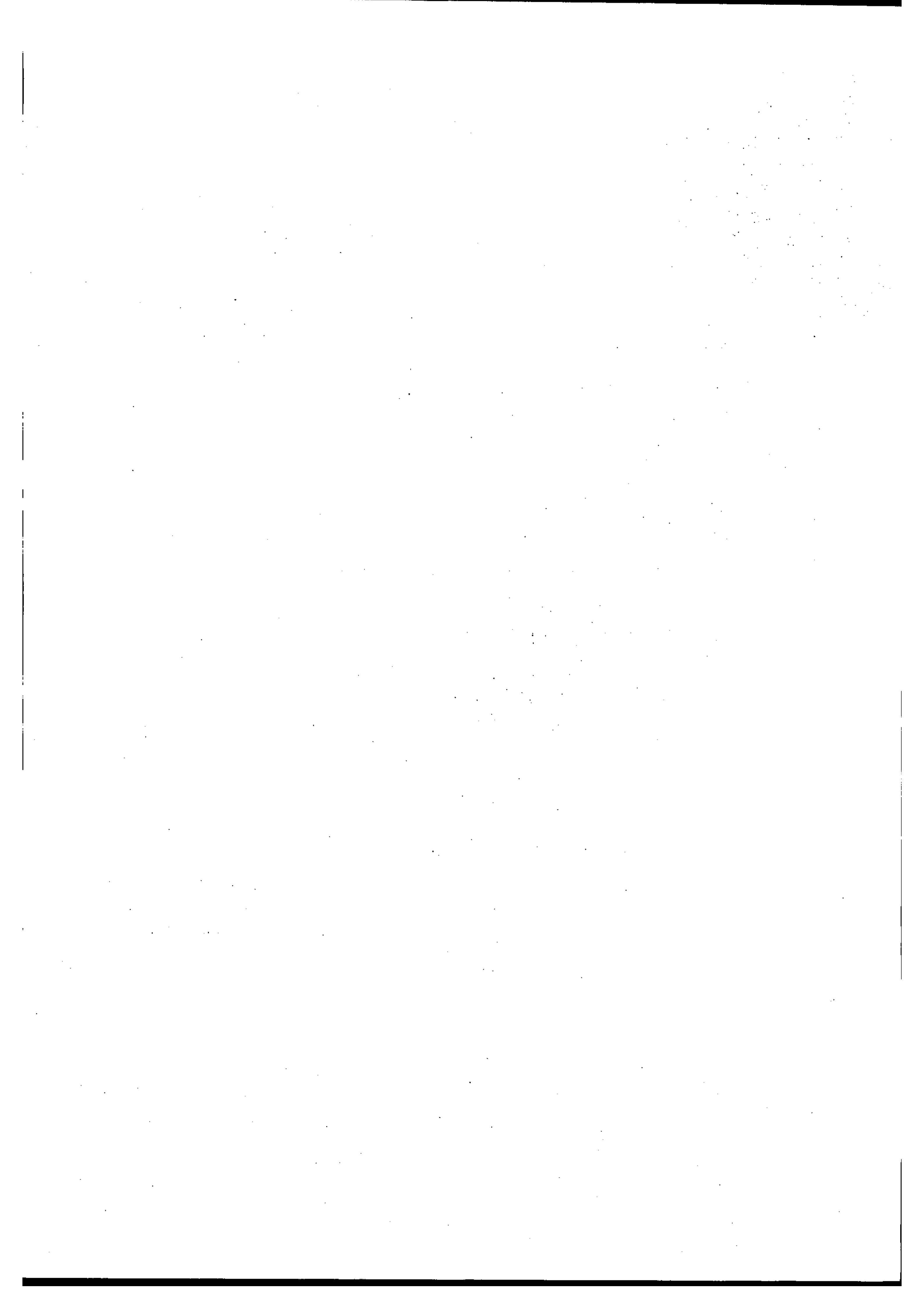
# تقديم

## عزيز القارى

أقـــدم لك فى الصفحات التالية سبعة عشر بحثاً إدراياً شملت مجالات مـــتعددة فى إدارة الأعمال... وقد تتفق معى فى معالجة تلك الأبحاث أو قد تخـــتلف ..... وقد ترى أن هذه الأبحاث تميزت بالدقة وقد تجد غير ذلك... لكـــن لابد أن نتفق فى البداية وفى النهاية على أن رؤس هذه الأبحاث تحتاج مـــنك كمـــا احـــتاجت منى إلى معالجة جادة مثمرة للوصول إلى توصيات ومعالجـــات ذات مخزى وأهمية وأملى أن يكمل ابنائى الباحثين ما بدأته فى هذه الأبحاث بالإضافة أو التعديل

**والله نسال أن يوفقنا جميعاً إلى ما فيه الخير والسداد**

**أ. د. محمد الصيرفى**
**٠١٢/ ٣٦٩٥٨٧١**



# المسئولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية
# دراسة تطبيقية على
# الهيئة العامة لموانى البحر الأحمر

إعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفى

## تمهيد

مـــنذ عام ١٩٥٢ أصبحت قضية التنمية من القضايا التى يأتى ذكـــرها كثيرا على لسان القادة السياسيين. ولقد اتضح من البداية آنه لا بـــديل مـــن الاعتماد على الجهاز الإدارى والصفوة الإدارية فى سبيل تحقيق هذه الغاية.

ومنذ هذا التاريخ تعددت الإصلاحات بقصد الأخذ بمبدأ الجداره (بـــدلا من المحسوبية) بأبتداء من القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ إلى إنشاء ديـــوان الموظفين ثم معهد الإدارة العامة سنة ١٩٤٥ إلى إنشاء المعهد القومـــى للإدارة العليا سنة ١٩٦١ إلى إنشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عـــام ١٩٦٤م إلى استصدار القوانين ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م، ٥٨ لسنة ١٩٧١، ٤٧ لسنة ١٩٧٨م. كل هذه الإصلاحات كانت تدور حول فكـــرة إدخـــال الضمانات الكفيلة بتحقيق كفاءة الجهاز الادارى بالمناداة بثلاثة معايير أساسية هى .

**(١) الموضوعية**

وهـــى تعنى أساسا اختفاء الاعتماد على العلاقات الشخصية أو المحـــسوبية فى السلوك الادارى ويتبلور معيار الموضوعية أساسا فى مـــبدأ الجدارة الذى يجب أن ينعكس بوضوح فى كل السياسات الإدارية وسلوك الصفوة الإدارية.

**(٢) النظرة العلمية**

لعـــل مـــن الأيـــسر اقتباس نظريات ومبادئ وقوانين الاتساق الإداريـــة المقدمة لصياغة وتنظيم الأجهزة الإدارية فى الدول النامية. ولكـــن هـــذا لـــن يفلح فى الارتقاء بكفاءتها لتصبح قادرة على تحقيق

الغايات المعقودة عليها. إنما الواجب أن يتعمق المسئولون فى هذه الدول فـــى فهم وتحليل الظواهر الإدارية الحالية ومعرفة مدى التأثير المتبادل بـــين البيئة التى تعمل فيها بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية حتـــى يمكـــن تلمـــس الوسائل الممكنة لرفع الكفاءة الحقيقية والإنتاجية للأجهزة الإدارية فى هذه الدول.

**(٣) التكامل والتنسيق**

بـــين حركات أجزاء النسق الإدارى فى اتجاه إيجابى محسوب. وكـــذلك الـــتكامل والتنـــسيق بـــين هذا النسق الادارى وسائر الأنساق الاجتماعية والاقتصادية فى حركة متناغمة. فمن غير المعقول أن يعمل كل نسق بمفرده فى اتجاه يخالف اتجاه الأنساق الأخرى دون أن يجمعها هـــدف واحـــد وحركة واحدة وإيقاع فنظام الاداره لا يعمل بمعزل عن نظام التعليم ولا بمعزل عن النظام السياسى... الخ.

ولكن إلى أى حد يمكننا أن نعتمد على هذه المعايير؟ إذ كنا نريد أن نكـــون واقعيـــين فعليـــنا أن نقـــبل بحقيقة أن الموضوعية المطلقة (التـــى تنـــزع الفـــرد مـــن كـــل انـــتماءاته) و النظرة العلمية النقية (التـــى تغفـــل اعتـــبارات ضعف الطبيعة الإنسانية) والتكامل والتنسيق التأمينـــى (اللذين لا يدعان ثغرة فى النظام المطبق)، كلها لا توجد فى الواقع.

ولكـــن نـــستطيع التمييـــز بين درجات وجود هذه المعايير فى المجمـــوعات المخـــتلفة من الدول. فعلى سبيل المثال فدول المجتمعات الصناعية تستلزم وتتبنى فى الأغلب درجة أكبر من شروط الكفاءه مما تتبـــناه دول المجـــتمعات الـــزراعية. ولهذا بدأت الدراسات الاجتماعية

بمقابلة هذين النوعين من المجتمعات وبدأت تسبغ صفات وملامح للمجتمعات النامية بصفتها مجتمعات زراعية أو ريفية أساسا. والمعايير الأساسية المستخدمة فى هذه الدراسات مستمدة من مدرستين تمثلان أيديولوجتين مختلفتين إلى حد ما. المدرسة الأولى تعتمد على الفكر الماركسى وترى أن الأسباب الاجتماعية للتخلف ترجع أساسا إلى استغلال البلاد المتقدمة للدول المختلفة واستغلال المناطق المتحضرة لتلك الأقل تحضرا.

والمدرسة الثانية تعتمد على فكر التطوريين المحدثين (ابتداء من ماكس ويبر على تالكوت بارسونز) والتى تستفيض فى شرح كيفية تفاعل المتغيرات السياسية والاجتماعية بشكل تطورى يؤدى إما إلى الإسراع بعملية التنمية فى بعض الدول أو الإبطاء بها فى دول أخرى.

إذا كانت غايات النسق الادارى تتمثل فى القيام بكفاءة بدورة الطليعى فى التنمية. وإذا كان علية أن يستعين فى سبيل القيام بجديه بهذا الدور بمعايير الكفاءة والتى تتمثل كما قلنا فى الموضوعية، و النظرة العلمية والتكامل والتنسيق فما هى العوامل والأسباب الحقيقية التى عاقت الأنساق الإدارية عن القيام بهذا الدور وبهذه الكفاءة المطلوبة فى الدول النامية وما هى العوامل والأسباب التى أدت إلى ازدهار وتقدم الدول التى تقدمت فعلا وهل يمكن أن نستفيد بتجربتها السابقة فى إزالة المعوقات أمام كفاءه الأجهزة الإدارية فى مصر؟ أن الإجابة السريعة عن طريق استيراد الأشكال والهياكل الموجودة فى النسق الادارى الحديث فى الدول المتقدمة يبدو أنها لا تستطيع أن تتضمن أن هذه الهياكل الحديثة ستقوم بالوظائف المحددة لها بدلا من

الهـياكل الاجتماعية التقليدية القديمة التى كان لوجودها الأثر الأكبر فى تخلف هذه الدول.

**مشكلة البحث**

لا ينكــر أحد أن هناك مشكلات كثيرة فى أداء الجهاز الإدارى فى مصر. بل أن الفضل فى الأخذ بخطط التحديث أو التنمية الاجتماعية والاقتــصادية يرجع فى أساسه لأسباب وعوامل أداريه . وعند محاولة تقويم مدى نجاح أداره من مشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية نجد إننا بمواجهة تساؤلين كبيرين:-

١- مـــا هـــى على وجه التحديد البنود التى يمكن أن تدرج فى بسط أو مقـــام معادلـــة إنتاجية أى من هذه المشروعات هل تتمثل أساسا فيما ينـــتجه المشروع من سلع وخدمات أم إنها قد تمثل أيضا العوائد التى تعطى لعناصر الإنتاج المشتركة فى العملية الإنتاجية والتى قد تعتبر أحـــيانا من التكاليف؟ فنبد الأجور مثلا قد يحسب من المدخلات فى بعض معادلات الإنتاجية بصفته تكلفة وقد يحسب من المخرجات فى معادلات أخرى على أساس مدى اشتراك المشروع فى تحقيق أهداف قومـــية أو محلـــية تـــتعلق بالتوظيف الكامل للإنتاج وخاصة الايدى العاملـــة. وإلـــى جانـــب هـــذا فـــإن هـــناك إبعـــادا تـــنمويه (اقتـــصادية واجتماعـــية) قد تتحقق نتيجة إنشاء المشروع ولكنها لا تـــؤخذ فـــى الحسبان عند حصر مخرجات المشروع أو عند حساب الـــتكلفة والعائـــد لهذا المشروع فقدره المشروع على تحقيق أهداف كالتعبير عن انتصار الوعى وأرادة و القدرة على بث قيم تنموية فى بيـــئة فقـــد تكـــون متخلفة إلى حد ما لمثل انتشار قيم احترام الوقت

والتخطيط وروح التفكير العلمى القائم على مواجهة المشكلات بدلا من انتظار الحلول من الإدارة العليا" كل هذا الحساب له فى المخرجات.

وكذلك الحال فى انتشار قيم كالرشد الاقتصادى والتعاون البناء بين جماعات بشرية قد تتجمع لأول مره فى إعداد كبيره فى مكان واحد كالمصنع أو الإدارة الحكومية المحلية الجديدة مما يحتاج إلى العناية بحساب وتوجيه التفاعلات الاجتماعية وديناميكيا تها التوجيه السليم. كل هذا لم يكن يؤخذ فى الاعتبار كمخرجات أو أهداف حيوية للمشروع، وكان حساب المخرجات الاجتماعية لأى مشروع يكتفى بحساب دور المشروع فى شق الطرق وبناء المساكن والنوادى للعاملين به.

٢- ومن ناحية أخرى فإن من الصعوبة بمكان قياس كل الجوانب التنموية التى تتحقق نتيجة لإنشاء المشروع، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية مما كان يؤدى إلى أعمال تأثير هذه العوامل عند حساب المخرجات.

وهنا تثور القضية الأساسية المتعلقة بتقويم أى مشروع قبل إنشائه، وهل يتوقف العائد منه على ما ينتجه من خدمات وعلى مقدرته على تحقيق فائض فى الأرباح؟

لكن هذه النظرية العتيقة لحساب مدخلات ومخرجات أى مشروع (والتى كان ضمن أسبابها الهروب من مأزق صعوبة قياس المدخلات والمخرجات بمعناها الشامل) أدت إلى إهمال الكثير من الجوانب التى كانت تستحق الانتباه مثل موارد الطاقة الاجتماعية التنموية المحدودة.

مـــن هنا برز التساؤل حول الدور كبير والتحدى الذى يواجه الــصفوة الإداريـــة المصرية فى الفترة القادمة وهذا التحدى يتمثل فى رفض الأسلوب التقليدى فى الإدارة والذى اعتمد على نظريات ونماذج إدارية مستوردة من بيئة يتعامل فيها المدير مع متغيرات الواقع الادارى وكأنها مسلمات أو معطيات كل ما يهمه هو الالتفاف حولها حتى يحصل على أعلى إنتاجية ممكنة.

**فمـــشكله المديـــر المصرى أدق اجل من هذا وأعظم شأنا كما يظهر من الفقرتين التاليتين:-**

١- اثـــبت الكثيـــر من الدراسات أن مشكلة المدير فى مصر، هى أنه مفـــروض عليه نوع متخلف من المدخلات بحيث يستحيل أن تتحقق مـــن فاعلـــية أى نموذج أدارى فى ظل هذا اللون من المدخلات. أن هـــذه المدخلات نفسها هى التى أدت إلى تخلف اقتصادى فى البيئة المـــصرية منذ قرون طويلة، ولم تتغير هذه المدخلات بشكل جذرى رغم تطور صيغ وسياسات ومبادئ وأهداف العمل الادارى.

وفـــشلت الإدارة المصرية فى تغيير نوع هذه المدخلات لتصبح أكثر ملائمة لمقتضيات التنمية.

بـــل أن كل نظريات الفعل الاجتماعى قد أخفقت فى تقديم حلول لهذه المشكلة فرغم أن هذه النظريات تقوم على وجود تأثير متبادل بين النـــسق الادارى وبـــين البيئة التى يستمد منها مدخلاته إلا أنها لم تبين اتجـــاه هذه التأثير وحجمه. بل أن الواضح بعد تجربه تزيد على ثلاثين عاما فى الإصلاح الادارى فى مصر أن التأثير ذو اتجاه واحد من البيئة

للنسق الادارى وبحجم كبير، بينما التأثير العكسى من النسق الادارى للبيئة محدود أن لم يكن معدوما.

٢- أن دور الادارى المصرى ليس هو مجرد التعامل مع هذه المدخلات والا لكان فى ذلك اقرب إلى المدير الاجنبى الذى يكون هدفة الاساسى هو تحقيق الربح ولا يهتم كثيرا بالتأثير فى مدخلات النسق الادارى الواردة من البيئة المحلية.

بل أن كل ما يهمه هو التعامل مع هذه المدخلات بالشكل الذى يحقق له أكبر ربح ممكن. فإذا انتشرت فى هذه البيئة قيم كالمحسوبية والرشوة والوساطة فإنه لن يهتم بتغيير هذه القيم بقدر ما سيحاول أن يتعامل مع هذه المدخلات لمصلحته الخاصة؟

وذلك أنه لا يعنيه كثيرا أن يتحمل عبء تغيير هذه القيم خاصة إذا كانت تتيح له بعض المزايا التى ما كان ليحصل عليها لولا انتشار هذه القيم فى هذه البيئة. وإنما سيقع عبء تغيير هيكل القيم هذه على المدير المصرى نفسه الذى يجب أن يكون واعيا بالبعد الاخلاقى والاجتماعى الذى يتمثل فى إحساسه بإنه مسئول عن ممارسة نوع من التأثير الهادف إلى تنقية مدخلات النسق الادارى من الشوائب التى تأتى معهد من البيئة والتى تعوق أهداف لاتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

أذن فالتحدى الذى يواجه المدير المصرى يتمثل فى أنه لا يجب أن ينظر إلى أهمية دوره فى تطهير بيئة النسق الادارى من قيم التخلف وكأنها مجرد التزام أدبى أو بحكم المنصب ولكن عليه أن ينظر إلى هذا

الـدور على أنه دوره حتمي ورسالة يتوقف على قيامه بها مستقبل أمته ورفاهيتها.

أن ظـروف التنمية تحتم هذا الدور على الصفوة الإدارية، هذه الظروف التى تنبع من أبعاد ثلاثة تحدد الملامح الاساسيه لعمليه التنمية:

١- تحديـد غايات وأهداف تنموية تعكس إرادة شعب عانى طويلا من التخلف الاقتصادى والاجتماعى والسياسى ويشعر بالظلم تجاه الفارق الـرهيب بـين واقعـة وواقع مجتمعات أخرى تملك القوة السياسية والنضج الاجتماعى والرفاهية الاقتصادية.

٢- رفـض الواقـع الذى تعكسه مدخلات العملية التنموية والذى عاق التنمية عن أن تحقق فيما مضى من عقود ما بعد الاستقلال.

٣- تقـديم الحلول التنموية التى تحاول الخروج من هذه المشكلة والتى تتمـثل أساسـا فى التخطيط الذى يهدف إلى عدم تضيع ما بقى من مـوارد الدولة والاستفادة منها أحسن استفادة ممكنة لكى يمكن تحقيق النمو ليس بالخطوة المعتادة السابقة ولا حتى بالخطوة السريعة للدول المتقدمة .

ولكن حتى يخطى أسرع لتقليل الفجوة الهائلة بين الدول المتقدمة و الدول النامية.

إذا فدور الإدارة فى مصر ليس مجرد التعامل مع واقع الحال بل يكمن دورها فى رفض هذا الواقع والعمل على تغييره بأسرع ما يمكن.

ومـن هـنا يبرز البعد الاخلاقى لدور الإدارة فى الدول النامية وخاصة فى مجتمع ذو موارد محدودة مثل المجتمع المصرى، هذا البعد

الأخلاقى يتمثل فى تعاملها مع غايات وأهداف وليس مجرد واقع تشعر بالحرية فى أن تقيله كما هو أو تتركة وتبحث عن غيره.

**أهداف البحث**

يأتـــى هذا البحث لمحاولة تطوير الكيان التنظيرى للعلم الأدارى مـــن خلال الاستفادة من اجتهادات علماء الإسلام فى هذا الدرب، ومما تحقق من تقدم وإنجازات لهذا العلم بواسطة العلماء الآخرين.

وذلـــك بالاســـتعانة بالطاقات الكامنة فى مبادئ ديننا الاسلامى وأهمـــية ذلـــك لا تمـــثل اجتهادا إلى الأفضل ولكنها تمثل تحديد يواجه باحثـــى اليوم فى ظل الفروض والمبادئ الإدارية الرأسية التى ترسخها المجامـــع والهيـــئات العلمية والاجنبيه، ليتمكن المسلمون ليس فقط من تطهيـــر قـــيادتهم ولكن لما هو أجل واخطر من ذلك وهو تحقيق أركان دينهم وأقامه عبادتهم أى أن الباحث يرمى من وراء هذه الدراسة تحقيق ما يلى:

(١) الكـــشف عن سمو الفكر الاسلامى ونشره بأسلوب حديث وبفلسفة جديدة تهدف إلى إبرازه كفكر شامل جامع.

(٢) المشاركة فى محاولات التأهيل العلمى لمفاهيم المسئولية الاجتماعية لمـــنظمات الأعمـــال عـــن طـــريق عرض وتقديم الأبعاد الفلسفية والجوانب الفكرية لذلك المفهوم.

**فروض البحث**

أن انخفاض كفاءه الجهاز الإدارى بالدولة قد يرجع إلى عدم قيام المديرين بمسئولياتهم الاجتماعية.

## حدود البحث

يمتد هيكل البحث فى بعدين مترابطين أولهما نظريه لأداره وهى تعبـر عـن جوهـر الـبحث الذى يتمثل فى الأركان المنطقية للبيان التنظيـرى الأدارى، ولفظ الإدارة مضافا إلى لفظ النظرية يشير إلى أن هذا البيان لا يخص فرعا من العلم الإدارى دون سواه.

ولكـن سيتصف بالمرونة والشمول لكل فروع الإدارة بحيث لا يلفـظ هدفـه أو خسارية أو فروضة أى فرع ولا تتعارض مبادئ أى عضو من أعضاء العلم الإدارى، وأن كان لا يستوجب على كل عضو أن يـنهل بالـضرورة من كل هذا البيان بل يأخذ منه مايتلائم مع هدفه ومجاله.

أمـا الـبعد الثانى فيشير إلى محاولة أقامه هذا البيان التنظيرى على أرض طيبة وراسخة من الكيانات والنشاطات الإسلامية وأن يرتفع على قواعد ومعايير ومبادئ لا تتعارض مع ديننا الحنيف.

وامـتداد هـيكل البحث فى هذين البعدين يستوجب مراعاة أن الدراسة قاصرة على:

(١) العاملين بهيئة موانى البحر الأحمر.

(٢) البحث قاصر على شاغلى الوظائف المستوى الأول فما أعلى ممن يكونوا مسئولين عن مستوى تنظيمى يقدر مستوى إدارة على الأقل.

## منهج البحث

اعتمدت الباحث فى دراسته على منهجين فى نفس الوقت هما:

### (١) المنهج الاستقرائي

عن طريق استقراء التطورت العلمية والمحاولات التطبيقية فى مجال المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للتوصل منها إلى المبادئ والأسس والاتجاهات العامة.

### (٢) المنهج الاستنتاجي

عن طريق محاولة ربط وتجميع الأفكار والفلسفات النظرية التى قدمها الفكر الاسلامى فيما يتعلق بأسس ومبادئ ومعايير تخطيط وقياس وتقييم الأداء الاجتماعى ثم تطويعها ومحاولة تطبيقها بطريقة منطقية فى هيئة موانى البحر الأحمر.

### عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تشمل ثلاث مجموعات متساوية من العاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.

وقد حرص الباحث على أن يكون حجم كل مجموعة من العينات- بعد استبعاد الاستمارات الغير سليمة (١٠٠) مفرده ليصل حجم العينه (٣٠٠) مفردة أى ما يعادل ٥% تقريبا من أجمالى عدد الإداريين بالهيئة.

### الدراسات السابقة

تعدد الدراسات السابقة التى تناولت موضوع المسئولية الاجتماعية للسادة المديرون مثل دراسة الدكتور/ محمود الكردى عن التخلف ومشكلات المجتمع المصرى والتى حلل فيها العلاقة بين الأبعاد الديموجرافية والاقتصادية والثقافية ونسق القيم السائدة فى المجتمع .

وهناك أيضا دراسة الدكتور/ محمد الجوهرى حول علم الاجتماع وقضايا التنمية فى العالم الثالث.

وفى الواقع أن هذه الدراسات لم تزد عن دراسات هوسلتز حيث أنها عينت بتصوير واقع مختلف ومحاولة لتشخيص أسباب التخلف ولكنها لم تمض إلى أبعد من هذا.

كذلك هناك دراسات أداريه حول أسباب التخلف الإدارى مثل دراسة الدكتور/ على السلمى والتى يتناول فيها الأساس السلوكي لعيوب الإدارة المصرية كما يظهر فى الجدول التالى:-

عيوب الإدارة المصرية كما يراها المديرون بالقطاع العام.

| العيب الأدارى | % المديرين الذين يرونه |
| --- | --- |
| ♦ الخوف من المسئولية | %١٢ |
| ♦ تملق الرؤساء ومحاولة إرضائهم حتى على حساب المصلحة العامة. | %١١,٤ |
| ♦ عدم الالتجاء إلى التخطيط | %١١,٢ |
| ♦ تضارب السلطات والاختصاصات | %١٠,٧ |
| ♦ تغلب النظرة الشخصية والبعد عن الموضوعية في اتخاذ القرارات | %٩,٩ |
| ♦ عدم أجراء البحوث كأساس لرسم سياسات وبرامج العمل | %٩,٤ |
| ♦ جمود التنظيم وعدم تطوره | %٩,٢ |
| ♦ تخلف أساليب الرقابة والمتابعة | %٩,٢ |
| ♦ عدم تحديد الأهداف بوضوح | %٨,٩ |
| ♦ قصور البيانات والمعلومات | %٨,١ |
|  | %١٠٠ |

ولا تنسى كتابات الكتاب فى الإدارة العامة والإصلاح الإدارى ورغم أن الكتابات فى الإدارة العامة والسلوك التنظيمى قد حاولت أن تمضى إلى أبعد من مجرد التشخيص وذلك بمحاولة وصف العلاج

ولكـــنها لـــم تكن بالعمق الكافى لكى ترسم اتجاها محددا واضحا لفعل الصفوة الإدارية لتمكينها من القيام بدورها الفعال .

ففى دراسة للدكتور/ على السلمى يقدم الصفات السلوكية للمدير الفعال مثل:

* توفر درجه عالية من الرغبة فى المشاركة والانخراط فى العمل .
* توفر درجة عالية من الرغبة فى القدرة على تحمل المخاطر.
* إلى أخر الصفات التى قدمها والتى يمكن أن تعتبر نوعا من النصائح العامة لكافة المديرين فى أى مكان.

كـــذلك الدراســـة التحليلـــية القيمة لأنماط المديرين التى قدمها الدكـــتور/ سيد الهوارى رغم عمقها ألا أنها تشترك مع سابقاتها فى أنها تركز على شخص المدير داخل المنظمة فتفرض أن قيم هذا المدير التى جـــاءت معـــه من التربية والنشأة والثقافة به هى من المعطيات التى لا تؤثر فيها بقدر ما تدور حولها وتحاول التعامل معها.

وكانـــت نتـــيجة هذا الاتجاه الإدارى أن قامت محاولات متعددة لتنمـــية فعالية الصفوة الإدارية فى تحقيق أهداف النسق الإدارى ولكن للأســـف فإنـــه رغم تعدد هذه المحاولات إلا أن نتائجها هزيلة فى خلق صفوة إدارية تنشر فى المجتمع قيم النمو من بدلا من قيم التخلف.

فإنشاء معهد الإدارة العامة عام ١٩٥٤ والمعهد القومى للإدارة العلـــيا عـــام ١٩٦١م ولجنة برنامج القادة الإداريين عام ١٩٦٥م كانت بهـــدف خلق تلك الصفوة ولكنها لم تنجح إلا فى تحقيق هدفين وسيطين هما:-

١- إعطـــاء نمـــاذج التقدم الإدارى لوصف النسق الإدارى فى بعض الـــدول المتقدمة بكل ما يحمله من مبادئ ونظريات هى أقرب لواقع الـــدول المتقدمة نفسها وانعكاس لتفاعل هذا النسق مع البيئة المحيطة به.

٢-محاولــة لتــشخيص مــشكلات النــسق الإدارى فــى مــصر (ممثلة فى الشكوى من العيوب التى تعوق فاعلية هذا النسق عن تحقيق أهدافه التنموية).

ولكــن المحاولات لم تمضى لابعد من هذين الهدفين الوسيطين ولــم تقترب من الهدف النهائى الخاص بخلق صفوه أداريه قادرة على التأثيــر فى الأنساق الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لتحقيق الأهداف التنموية المرجوة منها.

حتــى حــركة الإدارة بالأهداف التى ظن الكثيرون أن لها قدرة ســحرية علــى تغيير الأنماط السلوكية للصفوة الإدارية لتصبح أكثر فعالــية فــى تحقــيق أهدافها إلا أنها لم تؤت بثمارها المرجوة لأن قيم المجتمع والبيئة المحيطة به كانت من التماسك والثبات بحيث فاعلية هذا الأسلوب.

وهــى الحقــيقة التى تغافل عنها القائمون بتطبيق حركة الإدارة بالأهداف التى كان كل ما يعنيها ( كأى حركه سابقة للإصلاح الإدارى) هــو أن يــتعامل النسق الإدارى مع مسلمات الواقع الاجتماعى السائد والأنــساق المحيطة بالإدارة بحيث تحصل على أكبر عائد ممكن دون النظــر إلى إمكانية التغيير الاجتماعى مفترضة أن هذا التغيير سيكون نتيجة لتنفيذ أنماط السلوك الإدارى فى المجتمع وليس سببا له.

**هيكل البحث**

يــتكون هذا البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية يتعلق **الجزء الأول** بعرض مشكلة البحث والهدف منه ثم فرض البحث ونطاق الدراسة أما **الجــزء الثانــى** فيــتعلق بعــرض الإطار التصوري لفكرة المسئولية الاجتماعية **والجزء الثالث** يتعلق بالدراسة الميدانية.

## أولاً: جذور المسئولية الاجتماعية

أن الجذور بعيده الغور للمسئولية الاجتماعية ترجع تاريخياً فى حقـيقة الأمر إلى بداية الكون والخليقة. فلقد نشأت تلك المسئولية حين انصرفت مشيئة الخالق سبحانه وتعالي إلى خلق الإنسان لكى يعبده" وما خلقـت الجن والأنس إلا ليعبدون" وما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمـون، أن الله هـو الرازق ذو القوة المتين"وتقررت تلك المسئولية عـندما خلـق الله الإنسان لكى يكون خليفته فى الأرض" وإذ قال ربك للملائكـة أنى جاعل فى الأرض خليفة، قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويـسفك الـدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك ، قال أنى أعلم ما لا تعلمون"

والعـبادة والعـبودية لله عـز وجل فى مدلولها العام هنا أوسع واشـمل مـن مجرد أقامه شعائرها، فالإنسان لا يقضى عمره فى أقامه تلك الشعائر، وإنما يمارس أنشطة أخرى متنوعة تستغرق معظم وقته فـى الأرض" فـإذا قـضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض" فإذا قضيت الـصلاة فانشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله، واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون".

وقد أجمع المفسرون على أن معنى الخلافة فى الأرض أن الله سـبحانه وتعالى قد أعطى الإنسان سلطانا على الأرض يتيح التصرف فى مواردها وخيراتها بما يتلائم مع حاجاته، وأن على الإنسان استغلال تلـك الموارد والكنوز الكامنة بهاء، وذلك تحقيقا لارادته عز وجل فى

استخدام تلك الموارد لتعمير الأرض وتنميتها والارتقاء بمختلف مناحى الحياة فيها " هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" .

فـــالله سبحانه وتعالى قد أمر العباد أن يستخدموا موارد الأرض وان يتـــصرفوا فيها " وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه" وحددت شريعة المـــنهج الالهى للعباد الأسس والقواعد اللازم اتباعها عند استخدام تلك المـــوارد والتصرف فيها" وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" .

واوضح سبحانه وتعالى فى أكثر من موضوع فى كتابه العزيز مغـــبة وعاقـــبة ســـوء التصرف فى تلك الموارد، فحذر من التبذير فى استخدامها " ولا تبذر تبذيرا، أن المبذرين كانوا الشياطين وكان الشيطان لربه كفورا" .

كمـــا أوضـــح ســـبحانه وتعالـــى أهمية وضرورة الاقتصاد فى اســـتخدام تلـــك الموارد، " ثم أورثنا الكتاب الذين أصطفينا من عبادنا فمنهم ظالم لنفسه ومنهم مقتصد ومنهم سابق بالخيرات بأذن الله ذلك هو الفضل الكبير".

وحـــث الإنسان على العمل الحسن الطيب" أنا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملا".

تأسيسا على ما تقدم فإن رسالة الإنسان فى الأرض، والتى سيحاسب عنها، هي أن يعمر الأرض ويستخدم مواردها وكنوزها وخيراتها فى ضوء مجمـــوعة قـــواعد محـــدده له سلفا دعاماتها الإيمان والعمل الحسن الصالح والتكافل بين البشر للعيش فى سعادة ورفاهية جيل بعد جيل إلى يوم القيامة.

تلك الرسالة هى جوهر المسئولية الاجتماعية للإنسان وجذورها بعيده الغور منذ فجر البشرية الأول.

## ثانيا: نشأة فكرة المسئولية الاجتماعية

من الصعب تحديد تاريخ محدد بذاته يمكن اعتباره بداية ظهور المفهوم المعاصر لفكرة المسئولية الاجتماعية. فمنذ ما يزيد قليلا على نصف قرن مضى لم يكن اصطلاح المسئولية الاجتماعية هو أحد المصطلحات المستخدمة فى أدب إدارة الإعمال بل أن حتى مجرد توجيه الفكر صوب هذا الاتجاه لم يكن امرا وارد على الإطلاق وقد عبر Robinson عن تلك الحقيقة بأنه منذ حوالى نصف قرن مضى كان من قبيل الجرأة مجرد حتى اقتراح أن إدارة المشروع يقع عليها أى نوع من المسئولية تجاه المجتمع .

وقد ورد اصطلاح المسئولية الاجتماعية لأول مرة فى إدارة الإعمال فى عام ١٩٢٣ حين أشار Sheldon فى كتابة- فسلفة الإدارة إلى مسئولية الإدارة فى المشروعات هى بالدرجة الأولى مسئولية اجتماعية، وإن جزء هام من فن استخدام الأساليب العلمية لإدارة الأعمال هو أن تلتزم إدارة المشروع بمسئولياتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة.

وعلى الرغم من تلك البداية، فإن المفهوم لم يلفت الأنظار أو يشد الانتباه فى تلك المرحلة المبكرة، وأن كانت بعض الإشارات- غير المباشرة- حول أهمية المفهوم استمرت تطفو على السطح بين الحين والآخر.

وظلت تلك الإشارات غير المباشرة تطفو وتتلاصق متجمعة سويا حتى نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن الحالى، حيث بدء المفهوم يشغل مساحة لفتت الأنظار وشدت الانتباه إليه بشكل أكبر مما

مـــضى. وكانـــت تلك المساحة أشبه ما تكون بداية لمولد فكر جديد فى فلسفة الإدارة هو المسئولية الاجتماعية.

**ثالثاً: المسئولية الاجتماعية فى إدارة الأعمال**

هـــذا ولـــم تقدم إدارة الأعمال حتى فى دول العالم التى قطعت مـــنظماتها شـــوطا فـــى هـــذا المجال تعريفا شاملا متفقا عليه لماهية المسئولية الاجتماعية على وجه الدقة.

وقـــد تعـــددت الـــتعاريف التى قدمها الفكر الأدارى لماهية تلك المـــسئولية وتـــناول كل تعريف منها المسئولية الاجتماعية مركزا على جانـــب معـــين من جوانبها. فلقد عرف Bowen المسئولية الاجتماعية بأنهـــا" التـــزام من قبل رجال الأعمال ومنظماتهم فى أن برسموا تلك السياسات وأن ينجزوا تلك القرارات وأن يسلكوا كل السبل الممكنة من أجل إنجاز وتحقيق أهداف معينة وقيم مرغوبة وتوقعات منتظرة لأفراد المجتمع" .

وعرف Epstein المسئولية الاجتماعية بأنها" مجموعة الأنشطة التى تنفذها المنظمة اختياريا للوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع المحيط بها بالإضافة إلى التزاماتها تجاه أصحابها" .

وعـــرف Holmes المـــسئولية الاجتماعـــية بأنها " التزام على المـــشروع تجـــاه المجتمع المحيط به بالعمل على المساهمة فى محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية ومحاربة التلوث، المحافظة على البيئة وخلـــق فـــرص عمـــل متكافئة، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والمساهمة فى حل مشاكل الإسكان والمواصلات" .

كمـــا عـــرف الدكـــتور/ عبد المجيد المسنولية الاجتماعية بأنها " مجموعة من الأنشطة التى تضطلع بها إدارة المشروع للوفاء ببعض الاحتـــياجات الاجتماعية التى قد لا تعود على المشروع بفائدة اقتصادية مباشـــرة، سواء كان الاضطلاع بهذه الأنشطة اختياريا أو تنفيذ لاحكام بعـــض القوانين واللوائح الحكومية وسواء كانت المجموعات المستفيدة من نتائج أداء هذه الأنشطة من داخل المشروع كالعاملين أو من خارج المشروع كالعملاء أو المنطقة المحلية التى يعمل فيها المشروع بصفة عامة".

وفـــيما يتـــصل بطبيعة المسنولية الاجتماعية فقد أورد الدكتور/ عبد الكريم توضيحا لها حين فرق بين المسنولية الاجتماعية الإجبارية والمـــسئولية الاجتماعـــية الاختـــيارية واضـــح أن الأولى تضطلع بها منظمات الأعمال إجبارا بحكم وجود تخص ملزم أما الثانية فإن المنظمة تضطلع بها اختياريا نظرا لعدم وجود نص ملزم .

ونحن نرى أن المسئولية الاجتماعية هى" كافة الالتزامات الاقتصادية والقانونـــية والأخلاقـــية بالإضافة إلى القدرة على تمير التوقعات المفروضة على المنظمة تجاه المجتمع فى وقت معين".

## خامساً: المسئولية الاجتماعية فى التشريع المصرى

لقـــد كـــان المـــشرع المصرى متفهما إلى حد كبير لفكرة المسئولية الاجتماعـــية وقـــد انعكس ذلك الفهم فى محاولة المشرع المصرى تقنين تلك المـــسئولية و إلـــزام بعض منظمات الأعمال بتخصيص جزء من مواردها المالـــية لـــتقديم خـــدمات اجتماعية للعاملين بالمنظمة والمجتمع المحيط بها والمـــساهمة فـــى حـــل مـــشاكل الإســـكان بالمجتمع على المستوى المحلى والمستوى المركزى.

ففـــى عام ١٩٦١م صدر القانون رقم (١١) لسنة ١٩٦١م ومجموعة القوانـــين والقرارات التالية أو المعدلة له والذى يلزم الشركات المساهمة عند إجــراء توزيعات الأرباح فى نهاية السنة المالية لتخصيص نسبه ٢٥% من الأرباح الصافية كدفعه أولى وثانيه توزع على الموظفين والعمال على النحو التالى:

- ١٠% توزع فى شكل نقدى.
- ٥% تخصيص للخدمات الاجتماعية والإسكان المحلى.
- ١٠% تخصص للخدمات الاجتماعية والاسان المركزى.

وانطلاقـــا مـــن أهمـــية الأخذ بفلسفة المسئولية الاجتماعية فقد اتجه المشرع المصرى عند إصداره لقانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤م والقوانين التالية المعدلة له إلى تضمين ذلك القانون أشكال ومجالات مخـــتلفة من الأنشطة الاجتماعية تكون ملزمة للهيئة أو المصلحة أو الشركة محل التطبيق ومن أمثله تلك المجالات ما يلى:

- وضع نظام للرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والرياضة للعاملين.
- تـــشغيل نسبه معينه من المعوقين بالجهات الخاضعة لتطبيق أحكام ذلك القانون.
- منح العاملات إجارة وضع مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة شهور.
- استحقاق العامل لاجازه خاصة باجر كامل لأداء فريضة الحج.
- وضع نظام للمزايا العينية التى يجور منحها لبعض العاملين بالدولة .

كمـــا أعطـــى المـــشرع المصرى اهتماما خاصة لبيئة العامل وضـــرورة توفيـــر الأمـــن والسلامة للعاملين بالقطاع الصناعى بهدف المحافظـــة على الموارد البشرية للمجتمع وأورد أحكاما وقواعدا متعددة فى الباب الخامس من قانون العمل رقم (٣٧) تكفل تحقيق ما تقدم .

وصـــدرت العديد من القوانين والقرارات الوزارية لحماية البيئة والمحافظـــة علـــيها مـــن التلوث بكافة أشكاله سواء فى مجال التلوث السمعى أو فى مجال تلوث الهواء أو فى مجال تلوث المياه .

**الدراسة الميدانية**

حـــيث نقدم هنا تحليلا لمجموعة من الصفات التى تسيطر على القادة الإداريون عند ممارستهم لوظائفهم.

**أولاً: فيما يتعلق بالأساس الايديولوجى**

القائـــد الإدارى يعمـــل فى ظل ظروف متغيرة وأوضاع متقلبه والـــتحديات التـــى تواجهه كثيره والصعوبات والعقبات متعددة ، وهى جمـــيعا تـــتكاتف أمامه وتقف حائلا بينه وبين المضى قدما فى تحقيق الأهداف والغايات المناط به تحقيقها.

فالمدير المصرى يعتقد أن الله سبحانه وتعالى هو الذى يصرف له أموره وما هو ألا منفذ لارادته عز وجل ومن ثم فهو لا يحدد لنفسه أهدافا يتحكم بها فيما يحيطه من بيئته وهو يأبى أن يفسر عقيدته الدينية بقوانين دنبوية .

ومـــن خـــلال الدراسة الميدانية لاحظ الباحث أن نسبة التواكل ترتفع بين طائفة المديرين من ذوى الأعمار المرتفعة (٥٠ سنة فاكثر) كمـــا أنها ترتفع بشكل ملحوظ فى المناطق الريفية (منطقة الجناين) عن المـــناطق الحـــضرية (منطقة السويس) كما وأن هذه النسبة ترتفع بين طائفـــة المديـــرين مـــن حمله المؤهلات المتوسطة عنه بالنسبة لحملة المؤهلات العليا.

ومـــع اعترافنا بأن اللجوء إلى الله سبحانه وتعالى والتوكل عليه شـــرط مـــن شـــروط الأيمان، قال تعالى " وعلى الله فتوكلوا أن كنتم مؤمنين".

والتوكل أيضا يزيل من النفس البشريه الخوف والقلق قال تعالى" وإليه يرجع الأمر كله فأعبده وتوكل عليه" .

غير أن للتوكل شروطا أهمها:

(١) أن يكـــون الإنـــسان على الحق المبين أى أن يكون الإنسان مؤمنا إيمانـــا كاملا بما يضع وينفذ من خطط وبرامج قال تعالى" فتوكل على الله أنك على الحق المبين" .

(٢) أن يكون هدفه الاساسى الاصلاح والوصول إلى ما هو أفضل قال تعالـــى" أن أريد ألا الإصلاح ما استطعت وما توفيقى إلا بالله عليه تـــوكلت وإلـــيه انيب"وكذا قوله تعالى" رب أوزعنى أن اشكر نعمتك التى أنعمت على وعلى والدى وأن أعمل صالحا ترضاه، واصلح لى ذريتى أنى تبت إليك وأنى من المسلمين" .

هـــذا علما بأنه قد ورد ذكر" عمل الصالحات" فى القرآن الكريم ٦٢ مرة فى ٣٦ سوره من أصل ١٤ سورة فى القرآن الكريم بما يوحى بوضـــوح بـــأن المديرين فى المنشآه الإسلامية يجب أن يجعلوا هدفهم الاساســـى عمـــل الصالحات مع ملاحظة أنه لابد للمنشأة الإسلامية من تحقـــيق مستوى مقبول من الأرباح للمحافظة على بقائها، فبافتراض أن داله المنفعة للمدير المسلم تتمثل بالعلاقة التالية:

$$Y = y\,(F, G)$$

ويكـــون هدف المنشأة هو تحقيق أكبر قيمه لداله المنفعة السابقة بـــشرط توزيـــع حد أدنى مقبول من الأرباح لارضاء مالكيها للمحافظة على بقائها واستمرار أعمالها ويمكن التعبير عن ذلك بما يلى

$$\text{Max}$$

$$Y = y\,(F, G)$$

$$W - F \;>\; O$$

بشرط

هذا وباستعمال شروط كون توكر للبرمجة غير الخطيه بتكون لدينا

$$L = (F, G) - \lambda\ (\ \Pi \qquad -F)$$

وتصبح شروط التعظيم الضرورية

$$\frac{\partial 6}{\partial G} = \left( \frac{\partial L}{\partial F} + \lambda\right)(1\text{-}9\text{-}B)\left( \frac{\partial 2}{\partial g} \right) \leq 0 \ (1)$$

$$\frac{6\,L}{\partial\, Q} = \frac{\partial\, L}{\partial\, F} + \lambda)\ (1\text{-}9\text{-}B)\left( \frac{\partial R}{\partial\, G} - 1\right) \leq 0\ (2)$$

أمـــا شروط المرتبة الثانية التى ينبغى تحقيقها حسب طريقه كون توكر فهى أن تكون قيم المحور التالية موجبه:-

$$\partial^2 L^2 \qquad \frac{\partial L^2}{\partial 9\, \partial G} \qquad \frac{\partial W}{\partial 9}$$

$$\partial^2 L^2 \qquad \frac{\partial L^2}{\partial G^2} \qquad \frac{\partial X\, N}{\partial G}$$

$$\frac{\partial Y}{\partial 9} \qquad \frac{\partial W}{\partial G} \qquad \partial$$

لاحظ أن:-

F مستوى الأرباح الصافية

G الأنفاق على الأعمال الصالحة.

D سعر بيع الوحدة الواحدة من الإنتاج.

J الكمية المنتجة.

Q معدل الذكاء.

B معدل الضرائب الأخرى

R الإيراد الكلى

C التكاليف.

(٣) أن يسبق التوكل أخذ الرأى والشورى فى الطريق الذى ينبغى سلوكه قال تعالى" وشاروهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله أن الله يحب المتوكلين".

(٤) الإيمان الكامل بان الله عز وجل خلق الإنسان لكى يسعى فى الأرض باذلا قصارى جهده وأخذا بالأسباب فى مواجهة كافة مشاكله حتى إذا ما اعترضته مشكلة جسيمه يعجز عن حلها فإنه يجب عليه اللجوء إلى الله لمعاونته مدركا أنه يجب أن لا يسعى فقط إلى تعظيم الأرباح لأنه يعلم أن" المال والبنون زينة الحياة الدنيا والباقيات الصالحات خير عند ربك ثوابا وخيرا آملا" .

ولقد لاحظ الباحث أن ٨٥% من عينه البحث لا يؤمنون ليمانا كاملا بما تضع من خطط أو تنفيذ من برامج حيث ذكر ٦٣% منهم أنه لا توجد لديهم سلطات كافيه لوضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، بينما ذكر ٥٧% منهم أن التدخل المستمر من قبل الاجهزه الرقابية فى

أعمالهم يجعلهم يميلون إلى عدم الابتكار والتجديد فيما يضعون وينفذون من الخطط والبرامج ومن ثم يفتر لديهم الحماس والإيمان بالخطط والبرامج.

كما لوحظ أن ٦٦% من عينة البحث لا تؤمن بالشورى وأخذ الرأى ويرون أنها مضيعه للوقت ومجال للنقاش اللانهائى والجدول غير المجدى وذلك لأنهم يسيرون وفق معطيات معينه يصعب الخروج عليها.

ومما سبق نرى أن الشروط الأساسية لعملية التوكل غير قائمة ومن ثم لفظ المديرين التوكل ولجأوا إلى التواكل والاعتماد على الله فى كل صغيره وكبيره.

**ثانياً: فيما يتعلق بالتطلعات الشخصية**

ويقصد بها الإرادة القومية والسعى الدائب نحو الرقى، فالقائد الحق هو الرجل ذو العزم والذى يضم بين جوانحه نفسا قوية يشعر بها أنه أعلى مكانه من كل حدث وأعز منالا من المخاوف. وهو الذى يعمل الواجب لذاته، يسيره ضميره و يدفعة إليه الإيمان بالله والثقة بالنفس.

ولقد لوحظ أن المدير المصرى يعتقد أن تحقيق الأهداف تأتى عن طريق كثرة الصلاة والدعاء وأن كافة المشكلات التى تواجهة أثناء عمله إنما هى اختيار وابتلاء من الله عز وجل وإنه يجب ألا يجهد نفسه فى العمل لا أن رزقه محدد من قبل أن يولد كما أن ترقيته إلى المناصب الأعلى مرهون برضاء الله عله وهو يرضى بالواقع حلوه ومرة ولا يهتم بالتأثير الذى يمكن أن يمارسه فى التغيير إلى الوضع الأحسن

وعادة ما يلجاء إلى التظاهر بالضعف خوفا من الحسدوهو لا يميل إلى اتخاذ أى قرار دون إلى المستويات الأعلى كما أنه يتمسك بحرفية القوانين واللوائح.

ونحن نرى أن القائد يدرك أنه لكى تبرز الأهداف ويطبق المنهج لابد من وجود جو طبيعى ولا يتحقق ذلك إلا مع زمن يمر وفيه كفاح ومجالدة واحتمال، وأن عليه أن يتمسك بالصبر والإيمان حيث يدعونا الله سبحانه وتعالى إلى الصبر حتى تتحقق الآمال وذلك فى أكثر من موضع، قال تعالى " وأصبر لحكم ربك فانك باعيننا"وقوله تعالى" واصبر كما صبر أولو العزم من الرسل ولا تستعجل لهم" .

كما وأن على المدير أن يبذل قصارى جهده فى كل المجالات فى العمل الجدى والفكرى وفى البناء والتخطيط على المدى الاقصى الذى يملكه البشر، مدركا أنه حتى إذا ضاقت به الدنيا جاءه النصر الالهى فى قلب المحن، فقد قال تعالى "أنا لننصر رسلنا والذين آمنو فى الحياة الدنيا ويوم يقوم الأشهاد" .

وحتى تطمئن القلوب قال تعالى" حتى إذا استيأس الرسل وظنوا أنهم قد كذبوا جاءهم نصرنا فننجى من نشاء ولا يرد بأسنا عن القوم المجرمين" .

وقد لاحظ الباحث أن ٨٤% من عينه البحث قد أجمعت على عجزها أن عجزها عن معالجة المشكلات التى تواجهها أثناء العمل راجع إلى أن أيديهم مغلولة وعاجزة عن التصرف نظرا لتعدد الجهات الرقابية عليهم وتعدد التفسيرات التى تعطى لقراراتهم والتى يجانب الغالبية منها الصواب وحسن تقدير الأمور ولعل ذلك هو السبب فى

تمسكهم بحرفية القوانين واللوائح، كما يرى ٧٣% منهم حيث أنها السبيل إلى تجنب التشكيك فى التصرفات وبراءه ساحتهم من أى اتهام،ويرى ٨٧% من عينه البحث أن نظام الترقية بالاختيار والمطبق فى بعض المصالح يجانبه الكثير من الصواب ويجعل التنافس القائم على أساس تحقيق رضا القيادات العليا بالطاعة العمياء وتملق الرؤساء على حساب مصلحة العمل، وحتى هذه وحدها لا تكفى لكثرة الدسائس، ومن ثم فلا مفر من اللجوء إلى الله عو وجل واعتبار أن الترقية هِي أمر مرهون برضه.

ومن ذلك نرى أنه حتى إذا ما تفهم المديرين الذين الاسلامى تفهما صحيحا فأن الظروف والملابسات المحيطة بهم لا تدفعهم إلى التطبيق السليم لمبادئ هذا الدين .

**ثالثاً: فيما يتعلق بقيادة الجماعة**

يعتمد القائد المصرى فى قيادته لجماعة العمل على بث الحماس والعاطفة مستغلا فى ذلك القدرات الكارمزماتية التى تبث الحماس فى التابعين وهو لا يفضل أن يختلف تابعيه معه فى الرأى بل يميل إلى تملق مرؤسية له ويتخذ قراراته متأثرا بأكثر المرؤوسين تملقا له.

وذلك فى الوقت الذى نجد فيه أن القائد المسلم تقوم قيادته لجماعته على محورين أساسيين:-

**(أ) الشورى**

وهى تعتبر أصل من أهم الأصول ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام واحد المقومات الأساسية الواجب توافرها فى القائد الادارى.

وقـــد حـــرص الإسلام على بيان و إبراز تلك الأهمية للشورى، ويتـــضح ذلـــك من قوله تعالى" فاعف عنهم واستغفر لهم وشاروهم في الأمـــر"وقـــوله تعالى في وصف المؤمنين الصادقين" وإمرهم شورى بيـــنهم" وكذلك في قول النبي عليه الصلاة والسلام" لا تجمتع امتى على ظلال" .

فالإســـلام لا يستعبد السيادة الشعبية ولا ينكر الحكم عن طريق الأغلبـــية وإنما هو يفرق بين مجالين، مجال النص الصريح حيث تنعدم الشورى ومجال النص المحتمل حيث توجب الشورى.

هـــذا ومع ملاحظة أنه لابد أن يختار الإنسان من يستشيره بأن يكـــون علـــى جانب من الذكاء وأن يكون أمينا عالما بما يستشار فيه، معروفا بالشجاعة في الرأى وحسن الخلق.

وفـــى ذلـــك يقـــول الأمام على كرم الله وجهه" ولا تدخلن فى مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل ويعدل بالفقر ولاجبانا يضعفك عن الأمور ولا حريصا يزين لك الشده بالجور فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن .

هـــذا وقـــد أجمعـــت ٦٦% من عينه البحث على انعدام أهمية الـــشورى نظـــرا لوجود النص الواضح في القوانين واللوائح وأنه في الحالات التي يكون فيها أى غموض يفضل ٥٣% استشارة المستويات الإداريـــة الاعلى أما بالنسبة لاختيار المستشارين فقد رأى ٦٥% من عينة البحث أنه غالبا ما يلتف حول القائد أناس ذو صفات معينه ينقلون إليه ما يفضلون من أخبار ويحجبون عنه ما يرون من أخبار.

وأن المدير غالبا ما يضطر إلى الاستماع إلى هؤلاء الأشخاص لعدم وجوداى وسيلة لنقل المعلومات عن العمل وعن المرؤوسين ، فما زالــت هــناك العديــد مــن المصالح الحكومية تنعدم فيها أى مراكز للمعلــومات، كمــا يلقى ٤٥% من عينة البحث اللوم على المرؤوسين الــذين يتجــنب العديد منهم الاتصالات بالرآسات الاعلى وشرح وجه نظرهم وتوصيل ما يتم حجبه من المعلومات .

(ب) الرحمة

تعتبــر الرحمة أحد الصفات الهامة التى تمكن القائد من النجاح فــى عمله فهى صفه من شأنها جذب القلوب وتأليف النفوس ومحو كل أثر للحقد والعداوه حيث يقول عز وجل لرسوله معلما آباه أسلوب القيادة الــصحيحة" فــيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفــضوا مــن حول فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله يحب المتوكيلين".

والــرحمة لا تعنــى التــسيب وترك الحبل على الغارب وجعل المرؤوســين يتصرفون حسب أهوائهم فإن مؤاخذه المخطىء والمهمل بإهمالــه لا يتنافى مع الرحمه، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم" انصر أخاك ظالما أو مظلوما قال انصره مظلوما فكيف انصره، ظالما قال تعجزة عن ظلمة فذلك نصره" .

هــذا ويرى ٤٣% من عينه البحث أن ٩٨% من المرؤوسين لا يدركــون أى مفهوم للرحمه سوى مفهوم التسيب، لذا فأنهم لا يفضلون اللجــوء إلــى الرحمة الا حينما تفرض علهم الظروف الالتجاء الحتمى إليهاوفى أضيق الحدود وهم فى ذلك لا ينكرون أهميتها بالنسبة للقيادة

ولكنهم يرون أن الشعور بعدم الانتماء لدى غالبيه المرؤوسين فى الأونة الحالية يجعل من غير المفضل اللجوء إليها.

**رابعاً: فيما يتعلق بدور الأسرة**

يتأثـــر المديـــر المصرى إلى حد كبير بنفوذ أسرته، فبنفوذ هذه الاســـره يستمد هو سلطته وهيبته، كما أن أفراد أسرته جميعا ولا سيما كـــبار الـــسن مـــنهم لهم تأثير واضح على سير العمل فى المنشأة التى يقـــودها فما زالت علاقاته العائلية أهم من ولائه للمؤسسات القومية أو الخاصة خارج الاسره.

وقـــد أقـــام الإســـلام الإخاء بين الناس جميعا على هذه الرحم المشتركة التى انحدروا فيها جميعا على اختلاف الألوان والأجناس فهم جميعا من أب واحد وأم واحده قال " يا أيها الناس اتقو ربكم الذى خلقكم من نفس واحده وخلق منها زوجها وبث منها رجالا كثيرا ونساء واتقوا الله الذى تسألون فيه الأرحام أن الله كان عليكم رقيبا" .

فالـــناس فـــى نظـــر الإسلام- وإن توزعوا إلى شعوب وقبائل وأجناس وأمم تربط بينهم هذه الرحم الإنسانية العامة.

وهذا الإخاء يقتضى تبعات وحقوقا وليس إخاء مجرداً لاثمر فيه بـــل هو اخاء يقتضى أن يحب كل مسلم لاخيه ما يحبه لنفسه، فقد قال رســـول الله صلى الله عليه وسلم" لا يبلغ أحد حقيقة الإيمان حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".

ويلقـــى ذلـــك على القائد تبعات تجاه مرؤوسية فى العمل حيث يجـــب عليه أن يسارع إلى نصره من تعرض للظلم من مرؤوسية وأن يقـــف فـــى صفه والا تعرض لسخط الله وعقوبته حيث يقول فى حديث

قدسى" وعزتى وجلالى لا نتقن ممن رأى مظلوما وقدر على أن ينصره فلـــم ينصره" وفى هذا المعنى يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم لا يقفـــن احـــدكم موقفا يضرب فيه رجلا ظلما فإن اللعنة تنزل على من حضره ولم يدفع عنه".

القائد الادارى عليه أن يسعى إلى فض النزاع والخصومات التى تنـــشأ بـــين مرؤوســـيه، فقد قال تعالى" .... فاتقوا الله واصلحوا ذات بيـــنكم"ويقـــول رسول الله صلى الله عليه وسلم " أياكم وفساد ذات البين فإنها الحلقة لا أقول تحلق الشعر ولكن تحق الدين"

ويرى ٤٧%من عينة البحث أنه قد يستمد المدير سلطاته وهيبته من الأسرة التى ينتمى إليها غير أن تدخل الاسره فى محيط عمله يكون فى أضيق الحدود.

أما عن الصراعات التى قد تحدث بين المرؤوسين فيرى ٥٢% من عينة البحث أن هذه الصراعات تنشأ نتيجة شعور بعض المرؤوسين بعـــدم تناسب قدراتهم وإمكانيتهم مع ما يشغلون من مناصب، والبعض الأخـــر يـــشعر بعـــدم الاقتـــناع بقيادته... وترى عينه البحث أن هذه الـــصراعات من النوع الذى يصعب التغلب عليه وكل ما فى إمكانيتهم هـــو العمـــل علـــى تخفيف حده هذا الصراع وأن الحل من وجهة نظر ٣٧%مـــن عينة البحث اتجاه وزارة القوى العاملة الى تحقيق التناسب بـــين الفرد ووظيفته من ناحية، كما يجب أن تبحث الدولة عن القيادات الأكفـــاء والأنسب دائما لشغل المناصب القيادية دون الاعتماد فى شغل هذه المناصب على النواحى السياسية فقط.

يـــرى الـــباحث أن مسئولية أى منظمة تبنى على مجموعة من العناصر، يرى الباحث أن تحمل المدير المصرى لمسئولياته الاجتماعية تبنـــى على مجموعة من العناصر وتشكل تلك العناصر مجتمعه أركان المـــسئولية الاجتماعـــية للمـــنظمة. تلـــك الأركـــان تحددت فى الفكر الاقتصادى الاسلامى على النحو التالى:-

### ١- اشباع الحاجات الاقتصادية

فالهدف العام من سماح المجتمع لأى منظمة بمزاوله نشاطها هو فى النهاية إشباع حاجة أساسية أو كمالية لزيادة رفاهية المجتمع و إثراء الحـــياة البـــشرية، عن طريق تمكين أفراد المجتمع من التمتع بطيبات الأرض ومـــواردها المتـــنوعة على قدر علمهم وسعيهم " وجعلنا فيها جـــنات من نخيل و أعناب وفجرنا فيها من العيون ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم أفلا يشكرون".

فـــإى مـــنظمة إعمـــال تستمد وجودها من التزامها بالعمل على إشـــباع الحاجـــات المخـــتلفة لأفراد المجتمع الموجودة فيها، ويتوقف اســـتمرارها على مدى قدرتها على الوفاء بتلك المسئوليات وفقا لمعايير يقبلها المجتمع.

### ٢- العمل والمنافسة

العمل والمنافسة هما وسائل المنظمة فى الوفاء بالتزاماتها والتى لا يـــتحق بـــدونها الكسب. والفكر الاسلامى وأن حث على العمل واقر التنافس الا أنه قد ارسى فى الوقت قواعدا للتوزيع والمساواة بين الأفراد

تضع خطوطا فاصله بين التنافس فى سبيل إنماء الملكية الخاصة وزيادة الكسب، وبين الاستغلال فى أى صورة من صورة أو أشكاله .

فالمساواه بين الأفراد فى الفكر الاقتصادى الاسلامى لا تعنى مصا ردة الاختلافات بين قدراتهم. فالاعتراف بالفروق والاختلافات بين قدرات البشر وإمكانياتهم، وأن لكل حسب جهده وطاقته فى سعيه هو مبدأ أساسى" نحن قسمنا بينهم معيشتهم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا" .

### ٣- معايير التعامل والعلاقات

حدد الفكر الاقتصادى الاسلامى للأفراد والمنظمات أسس ومعايير للتعامل والعلاقات فى سعيهم وتنافسهم فأخلاقيات العمل والتعامل هى مكارم الأخلاق. فالاقتصاد الاسلامى هو اقتصاد ملتزم. وجوهر ذلك الالتزام هو الأخلاقيات والمعنويات الإسلامية المبنية على على الحق والعدل.

فالعمل والتنافس والسعى لتحقيق الكسب هى أنشطة تحكمها جميعا فى الفكر الاقتصادى الاسلامى قواعد محدده واضحة. حرمت تلك القواعد التعامل بالباطل و أوضحت ضرورة تجنب الاثم " ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالآثم وانتم تعلمون".

وحددت التراضى كشرط اساسى لصحة وسلامه انعقاد المعاملات التجارية" يأ أيها الذين آمنو لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراضى منكم: وحذرت من مغبة الدخول فى

تكـــتلات اقتصادية بهدف حرمان أو حجب الموارد عن الأفراد" قل من حرم زينة الله التى اخرج لعباده والطيبات من الرزق" .

### ٤- الحرية والعدل

الحـــرية شـــرط أساسى للعمل والمنافسة، إلا أن الحرية فى حد ذاتها تفقد معناها أن لم تقترن بالعدالة فى الحكم بين الأفراد.

فـــلا منافـــسة إلا فـــى وجود الحرية، ولا حرية إلا فى وجود العدالة.

والحرية والعدل هما قواعد أساسية فى الفكر الاقتصادى الاسلامى" وإذا حكمـــتم بين الناس أن تحكموا بالعدل أن الله نعما يعطيكم به أن الله كان سميعا بصيرا" .

### ٥- المال والأنفاق

المـــال هـــو الدافع والمحرك لمزاوله الأنشطة والوفاء بمختلف الالتـــزامات شـــريطة أنفاقه وعدم اكتنازه. ولهذا فإن المال لم يذكر فى القـــرآن الا مقـــرونا بالأنفاق، مع الحث على عدم اكتنازه وبيان مغبة ذلك." والذين يكنزون الذهب والفضة ولا ينفقو بها فى سبيل الله فبشرهم بعذاب أليم" "وانفقوا فى سبيل الله ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة واحسنوا أن الله يحب المحسنين" .

### ٦- المصلحة الاجتماعية

واخـــر هذه العناصر هى الملحة الاجتماعية كضابط للعمل. فقد حددت قواعد الفكر الاقتصادى الاسلامى أن مصلحة المجتمع تأتى قبل مـــصلحة الأفـــراد مما يحد من حرية الأفراد فى تصرفاتهم الاقتصادية فالاقتصاد فى الإسلام جزء لا يتجزأ من المجتمع الاسلامى، فالمال فى

الاقتصاد الاسلامى هو مال الله" وآتوهم من مال الله الذى اتاكم" والملكية مجرد وظيفة، والاثنان معا فى نفس الوقت محكومان بقاعدة أساسية هى لا ضر ولا ضرار.

**نتائج الدراسة**

**والخلاصة، يرى الباحث**

١- أن الأنظمـــة الاقتصادية الوضعية- حره أو موجه- بغض النظر عن فلسفتها أو منطقية أو حجه ما ترتكن عليه من مسببات، لم تتمكن حتـــى الـــيوم من وضع الصفوة الإدارية فى معظم دول العالم على الطـــريق الـــذى يكفـــل لها مقابله توقعات المجتمع وأهدافه المتطور (المـــسئوليات الاجتماعـــية) والوفاء فى نفس الوقت وبشكل متوازن بأهدافها التقليدية (المسئوليات الاقتصادية).

ولـــيس أدل على هذا القصور فى تحقيق ذلك الإنجاز المتوازن مـــن ذلك الاهتمام المتزايد فى كافة دول العالم لمنظمات الأعمال. وفى الوقت ذاته فان الفكر الاقتصادى الاسلامى حدد منذ مئات السنين أبعاد تلـــك المـــسئولية ورســـم إطارها بعناية بالغة، وحتم على المشروعات والأفـــراد العمـــل على تحقيق الأهداف الاقتصادية لهم من خلال إطار اجتماعى دعائمه الحق والعدول والحرية والمساواة والتكافل.

و أوضـــح الخالـــق سبحانه وتعالى مغبة وعواقب الخروج عن حدود ذلك الإطار " ومن اعرض عن ذكرى فان له معيشة ضنكا".

٢- أن أركـــان المسئولية الاجتماعية قد افتقدها تماما المدير المصرى نظرا للصفات المختلفة التى قد تميز بها.

٣- يلاحـــظ أنه إذا كانت الإدارة فى مصر تعانى العديد من المشاكل فـــان ذلـــك لا يـــرجع إلى نقص الكفاءات الإدارية وإنما يرجع فى الأساس إلى عدم توافر المناخ الجيد الملائم.

## التوصيات

يوصى الباحث بما يلى:-

١- الا يكتفى المديرون بالموقف السلبى تجاه الأبعاد البيئة التى تحيطيهم والتـــى يرون أنها تعوق التنمية فيتعاملون معها وكأنها من المعطيات التـــى تستعـــصـــى على التغيير، ، أو كأنها ملامح لبيئة لا يعنيهم من أمرها ألا استغلال فى تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة.

ولكن يجب أن يشعروا أن جزءا هاما من أهدافهم هو العمل على تهيئة هذه البيئة لعمليات التنمية السريعة بأبعادها المختلفة.

تلـــك التهيـــئة التى تتطلب منهم مباشرة تأثيرا إيجابيا على هذه البيئة بغرض تغييرها لإتاحة الفرصة لدور أكثر نقاء من مدخلاتها إلى النـــسق الادارى حتى يمكن فى كل دوره جديدة زيادة كفاءة وفعالية هذا النسق.

٢- الا يكتفى بأن يبحث كل فرد من أفراد هذه الصفوة على تحقق شرط الكفـــاءة (بمعاييـــره الـــثلاثة) لنفـــسة فقـــط. فلا يكفى أن يكون هو موضـــوعيا وعلمـــى التفكير ومتكامل النظرة، و إنما يجب أن تكون قـــضية التنمية جزءا هاما من إيديولوجياته بحيث نقيس مدى تحقيقه لـــدوره بمدى نجاحه فى بث هذه المعايير بين من يملك التأثير فيهم وبخاصة العاملون معه.

وألا وجدنا أنفسنا بعيدين عن الاتجاه الذى يجب أن تأخذه عمليه التطبيع الاجتماعى ببث وتدعيم القيم الإيجابية المحاسبية للنمو.

فلـــو أن كـــل فرد اكتفى بالتمسك بهذه القيم بينه وبين نفسه فقط لترك الساحة بالكامل لتفاعل ولتأثير قيم التخلف لتمارس دورا أكبر فى البيئة الإدارية.

وقـــد تكون هذه التوصية صعبه التحقيق على كل فرد على حده ولكن إذا تمت فى إطار جماعى كما أسلفنا فقد يتيسر نوع من التفاعل الاجتماعى الذى يدعم حركه التنمية ويضمن لها الاستمرار.

٣- يجـــب أن يكون هذا الدور الاخلاقى للمديرين هو الاساسى لاختيار وتنمية وتقدير إنجاز الصفوة الادارية وهو الأساس للحوار والتفاعل والتنـــسيق بـــين هـــؤلاء المديـــرين سواء فى تجمعاتهم ومؤتمراتهم ونـــشراتهم أو فـــى السياسات التى توضع بواسطتهم للمنظمات التى يعملون بها.

أن هذا هو السبيل الوحيد أمام الاداره المصرية لمواجهة التحدى الكبيـــر الذى ينتظرهم فى مواجهة الفكر الحالى المتشائم الذى يقلل من قـــدرة هـــذه الاداره علـــى القـــيام بدورها فى قيادة مجهودات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى تعتبر بحق قضية حياه أو موت بالنسبة للجهاز الادارى والسياسى.

## قائمة استقصاء

## موجه إلى الصفوة الاداريه بالهيئة

## العامة لموانى البحر الأحمر

تجرى حاليا دراسة حول المسئولية الاجتماعية للصفوه الاداريه المصرية وتهدف الدراسة إلى الكشف عن سمو الفكر الاسلامى ونشره بأسلوب حديث والمشاركة فى محاولات التأهيل العلمى لمفاهيم المسئولية الاجتماعية

والمرجو التفضل بالا جابه على الاستفسارات التاليه بالدقة التى تحقق أغراض الدراسة... ولكم مطلق الحرية فى كتابة البيانات الشخصية من عدمه.

الاسم:

الوظيفة:

المستوى الوظيفى الذى تشغله:

**س (١) هل تعتقد ان المدير يستهد سلطانه من:**

- التمسك بحرفية القوانين واللوائح.
- الجهات الراسية الأعلى.
- الاسره التى ينتمى إليها.
- الديانة التى يعتنقها.

**س(٢) أن كافة المشكلات التى تواجهنا أنما هى:**

- نتيجة القوانين واللوائح المتقادمة.
- نتيجة للتفسير الخاطىء للقوانين واللوائح.
- ابتلاء من الله عز وجل نتيجة لتقصيرنا فى أمور ديننا.

س (٣) أن الترقية إلى المستويات الإدارية الأعلى يتطلب:-

- رضاء ا لرأسات الأعلى وتملقهم.
- الطاعة العمياء بغض النظر عن المصلحة العامة.
- رضاء الله سبحانه وتعالى.

س (٤) أن مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات أمر تقيده:

- أن غالبـــية القـــيادات لا تؤمن بالشورى وتعتبرها مضيعة للوقت.
- أحجام غالبية المرؤوسين عن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا وشرح وجه نظرهم.
- أنـــه عـــاد مـــا يلتف حول المدير أناس ذو صفات معينه يفسدون عملية المشاركة.

س (٥) تحدث صراعات العمل نتيجة:-

- عدم التناسب بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- التمسك بحرفيه القوانين واللوائح.
- تعدد الجهات الرقابية.

س (٦) يعانـــى المديـــر المصرى من العديد من المشكلات التى تعرقل عمله وتتمثل فى :-

- تعدد الجهات الرقابية.
- نظام الترقية بالاختيار.
- الإدراك الخاطىء لمفهوم الرحمه لدى المرؤوسين.
- ضرورة التمسك بحرفيه القوانين واللوائح.
- اعتقاده التام بأن الله سبحانه وتعالى هو المصرف لاموره.

**س (٧) لا يجب أن يبذل الإنسان مزيدا من الجهد فى العمل لأن:-**

- **الأجر لا يتناسب غالبا مع مقدار الجهد المبذول.**
- **رزق الإنسان محدد قبل أن يولد.**
- **التظاهر بالضعف يحمي الإنسان من الحسد.**

**س (٨) أن تحقيق الأهداف المنوط إنما يتطلب:-**

- بذل مزيد من الجهد مع الفهم الكامل للقوانين واللوائح.
- كثرة الصلاة.
- مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

## المراجع والهوامش


(١) د. محمــد حمزاوى- المسئولية الاجتماعية للصغرى الإدارية فى الــدول النامية للصفوة مجلة البحوث- العدد الثانى- ١٩٨٤م - ص ٤٦-٤٧.

(2) Hoslitz, B.F., Sociological aspects of economic growth New York: The free press 1969, p. 15.

(٣)،(٥) د. محمــد الجوهرى- علم الاجتماع وقضايا التنمية فى العالم الثالث- دار المعارف- القاهرة- ١٩٧٨.

(٣)، (٦) د. علــى السلمى- السلوك التنظيمى-مطبعة جامعة القاهرة- ١٩٨٠م.

(٣)، (٨) د. علــى ســيد الهوارى- دراسة تحليلية لأنماط المديرين- مكتبة عين شمس- القاهرة- ١٩٨٢.

(٣)، (٤) د. محمــود الكردى- التخلف الاقتصادى ومشكلات المجتمع المصرى- دار المعارف- القاهرة- ١٩٧٩م.

(٧) د. أحمــد رشيد- نظرية الاداره العامة- العملية الإدارة فى الجهاز الادارى الطــبعة الثانــية- دار النهــضة العربية- القاهرة- ١٩٧٢.

(٩) القرآن الكريم- سوره الزاريات- آيه رقم ٥٦.

(١٠) القرآن الكريم- سورة البقرة- آية رقم ٣٠.

(١١) أ. ســيد قطــب- العدالة الاجتماعية فى الإسلام- دار الشروق- القاهرة- ١٩٧٨.

(١٢) القرآن الكريم- سورة الجمعة- أية رقم ١.

(١٣) الأمـــام بـــن كثير- قصص الأنبياء- مكتبة الصابونى- القاهرة ١٩٨١م- ص ٨٧- ٩٠.

(١٤) القرآن الكريم- سورة الملك -أية رقم ١٥.

(١٥) القرآن الكريم- سورة الحديد- أية رقم ٧.

(١٦) القرآن الكريم- سورة المائدة- أية رقم ٢.

(١٧) القرآن الكريم- سورة الإسراء- أية رقم ٢٦.

(١٨) القرآن الكريم- سوره خاطر- أية رقم ٣٢.

(١٩) القرآن الكريم- سورة الكهف- أية رقم ٧.

(20) Williams B. Robinson, Management and Society, London: Isaac Pitman, Inc., 1961, p. 1.

(21) Stewart Thompson, The Philosophy of anagement, New York, Pitman, 1968, p.xv.

(22) Howard R. Bowen, Social Responsibilities of the Businessman, New York, Harper& Row , 1983.

(23) M.J. Esptein and J.B. Esptein, An Introduction to Social Accounting and Social Audit, Los Angeles New Jersey, Epstein and Epstein, 1974, pp. 2-3.

(24) Sandra L. Holmes, " Corporate Social Performance and Present Areas of Commitment" Academy of Management Journal, Vol, 20, 1985, p. 435.

(٢٥) د. محمد محمود عبد الكريم- الاتجاهات الحديثة فى المراجعة- مكتبة عين شمس القاهرة- ١٩٨٢- ص ١٧.

(٢٦) د. محمــد الــسيد عبد الكريم- نحو إطار النظرية المحاسبية فى الــشريعة الاســمية مجلـــة الدراسات والبحوث التجارية- كلية التجارة- بنها- العدد الخامس أبريل ١٩٨٢- ص ٨٤.

(٢٧) د. وفيه أحمد فؤاد الهنداوى- تقييم الأداء الاجتماعى والاقتصادى لهيئة قناة السويس- إرساله دكتوراه- مكتبه كلية التجارة- جامعة قناة السويس ١٩٩١- ص ٤٠-٤٢.

(٢٨) قانون العمل رقم ٣٧ لسنة ١٩٨١ الباب الخامس- أحكام السلامة والصحة المهنية.

(٢٩) القانـــون رقـــم ٤٥٣ لـــسنة ١٩٥٤- فى شأن المجال الصناعية والتجارية المغلقة للراحة والمضره للصحة.

(٣٠) القـــرار الوزارى رقم ٣٨٠ لسنة ١٩٨٩ بخصوص حماية البيئة من التلوث والمداخن .

(٣١) القـــرار الوزارى رقم ٤٨ لسنة ١٩٨٢ فى شأن حماية نهر النيل والمجارى المائية من التلوث.

(٣٢)، (٣٣) ، (٣٤) قوائم الاستقصاء المرفعه.

(٣٥) القرآن الكريم- سوره المائدة- أية رقم ٢٣.

(٣٦) القرآن الكريم- سوره هود- أية رقم ٣.

(٣٧) القرآن الكريم- سوره النمل- أية رقم ٧٩

(٣٨) القرآن الكريم- سورة هود- أية رقم ٨٨.

(٣٩) القرآن الكريم- سورة آل عمران- أية رقم ١٥٩.

(٤٠) القرآن الكريم- سورة الإحقاق- أية رقم ١٥.

(٤١) القرآن الكريم- سوره الكهف- أية رقم ٤٦.

(٤٢)، (٤٩) قوائم الاستقصاء المرفقة.

(٥٠) القرآن الكريم- سوره الطور- أية رقم ٤٨.

(٥١) القرآن الكريم- سورة الإحقاق- أية رقم ٣٥.

(٥٢) القرآن الكريم- سورة غافر- أية رقم ٥١.

(٥٣) القرآن الكريم- سورة يوسف- أية رقم ١١.

(٥٤)، (٦٥) قوائم الاستقصاء والمرفقة.

(٥٧)،(٥٨) القرآن الكريم- سوره الشورى أية رقم ٣٨،١١٥.

(٥٩) رواه الترمزى فى صحيح ومسلم.

(٦١)، (٦٣) قوائم الترمزى المرفقة.

(٦٤) القرآن الكريم- سوره آل عمران- أية رقم ١٥٩.

(٦٥) رواه البخارى وأحمد والترمزى.

(٦٦) قوائم الاستقصاء المرفقة.

(٦٧) القرآن الكريم- سورة النساء- أية رقم ١.

(٦٩) رواه الترمزى.

(٧٠) القرآن الكريم- سوره الأنفال- أية رقم ١.

(٧١)، (٧٣) قوائم الاستقصاء المرفقة.

(٧٤) القرآن الكريم- سوره يس- الآيات أرقام ٣٥،٣٤.

(٧٦) القرآن الكريم- سوره الزخرف- أية رقم ٣٢.

(٧٨) القرآن الكريم- سوره البقرة- أية رقم ١٨٨.

(٧٩) القرآن الكريم- سوره الأعراف- أية رقم ٣٢.

(٨٠) القرآن الكريم- سورة النساء- أية رقم ٥٨.

(٨١) القرآن الكريم- سوره التوبة- أية رقم ٣٤.

(٨٢) القرآن الكريم- سورة البقرة- أية رقم ١٩٥.

(٨٣) القرآن الكريم- سورة النور- أية رقم ٣٣.

(٨٥) القرآن الكريم- سورة طه- أية رقم ١٢٤.

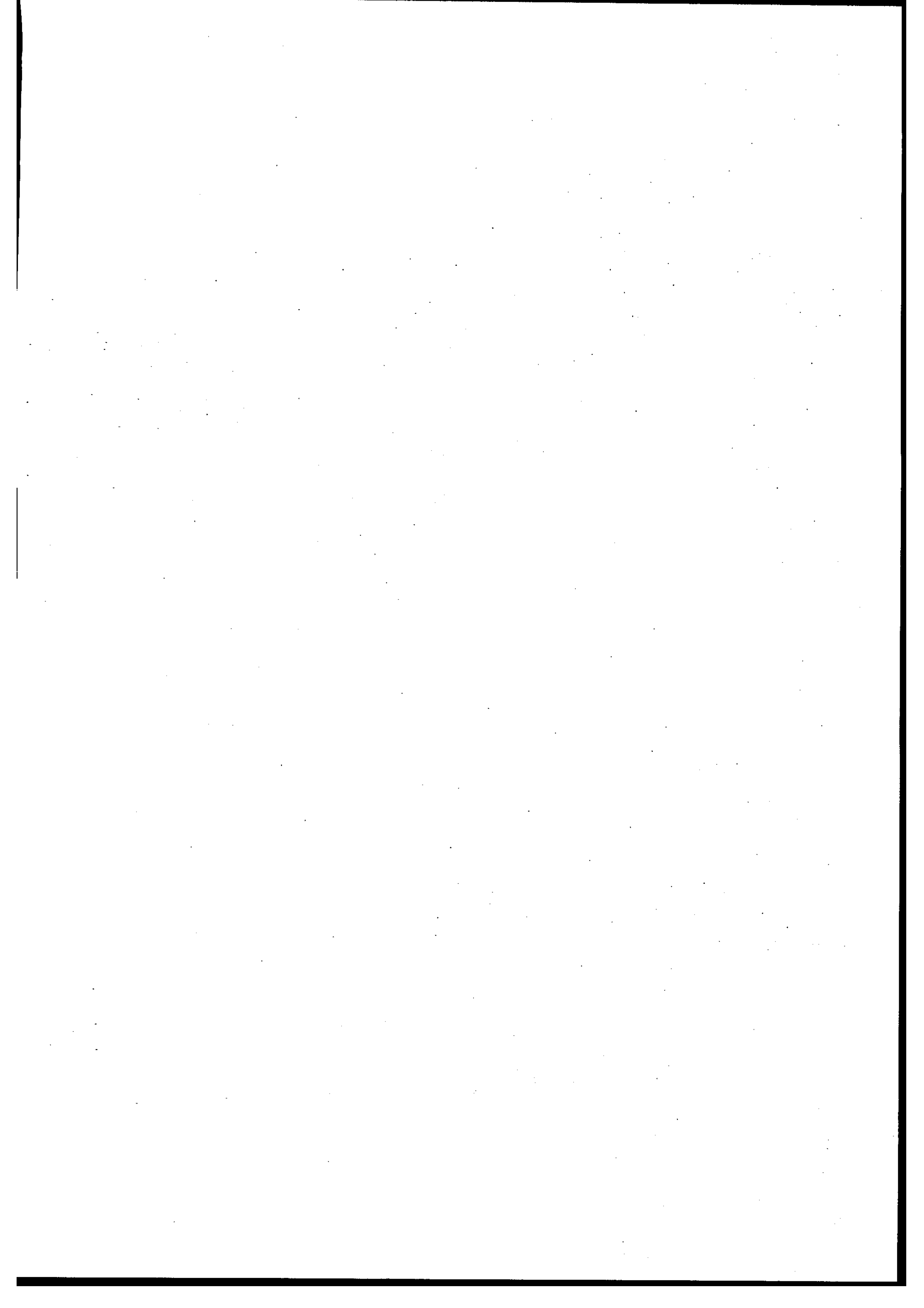
# الأنفاق التدريبى وأثره على تسرب الموظفين

## دراسة تطبيقية على

## العاملين بوحدات القطاع الحكومى بمحافظات القناة

إعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفى



أولاً :

## مشكلة البحث- أهدافه- فروضه- منهجة- مجتمع البحث

**تمهيد:**

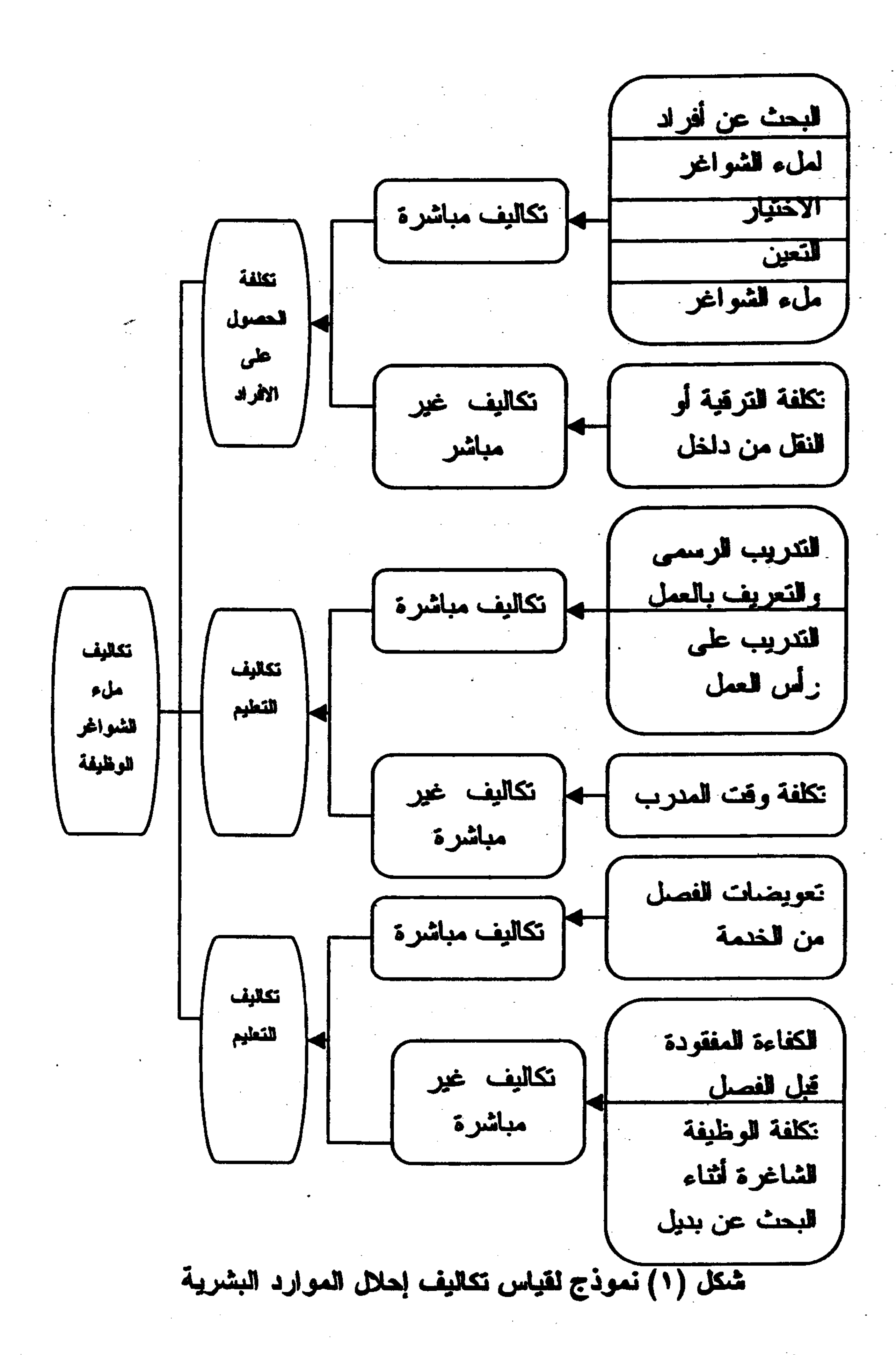
ينظر المعلقون على تسرب العاملين على أنه مشكلة تحتاج إلى علاج وبخاصة التسرب الذى ينشأ عن حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة. وقد يكون هذا الاتجاه صحيحاً على الرغم من أن الأساس الذى يرتكـــز علـــيه لا يكون دائماً واضحاً وسبب ذلك فى الأغلب الأعم أن تكاليف إبدال الموظف مرتفعة ولا أحد يعرف بدقة قيمة هذه التكاليف.

غيـــر أن معـــرفتنا بـــأن التسرب مُرتفع التكلفة لا تكفى لإدارة التسرب بفاعلية ويقر جوستافون بأن التكلفة المرتفعة لا تعنى تلقائياً أن إبـــدال الموظفـــين ســـيئ من الناحية الاقتصادية إذ لا يتردد أى رجل أعمـــال متعقل فى القيام بمثل هذا الإبدال إذا توفر له رأس المال الذى يجعلـــه مجدياً وإذا ما تأكد أن ذلك سيزيد الإنتاجية بشكل يكفى لتحقيق ربح جيد.

ومـــن الواضح أن التقدير ا لصحيح للتكاليف التسرب يجب أن تجـــسد مفهوم الاستثمار والعائد غير المتحقق من ذلك الاستثمار بالنسبة لتاركى الوظائف والاستثمارات والعوائد المتوقعة لأحلال موظفين جدد.

هـــذا ويحـــدد فلامهم ولتزكما هو مبين بالشكل رقم (١) تكلفتين غيـــر مباشرتين للأداء ولهما علاقة بتكاليف ترك الخدمة: فقدان الكفاءة مـــن جانب تارك العمل فى الفترة التى تسبق بتركه للعمل وتكلفه وجود وظـــيفة شاغرة فى أثناء البحث عن موظف بديل ومن الممكن أن تكون

هــناك أيــضا تكاليف أخرى للأداء وهما إذا كان تارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخساريه أثر متموج على الأداء قــد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجاً تماماً فى العمل وفضلاً عن ذلك فأننا إذا قارنا نوعية شاغرى الوظائف الجدد بتاركى الوظائف تبين لنا أن فقدان الأفــراد ذوى الأداء المرتفع و /أو الذين يحتمل أن يكون أداؤهم كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدى إلى إبطاء العمل فى المنظمة.



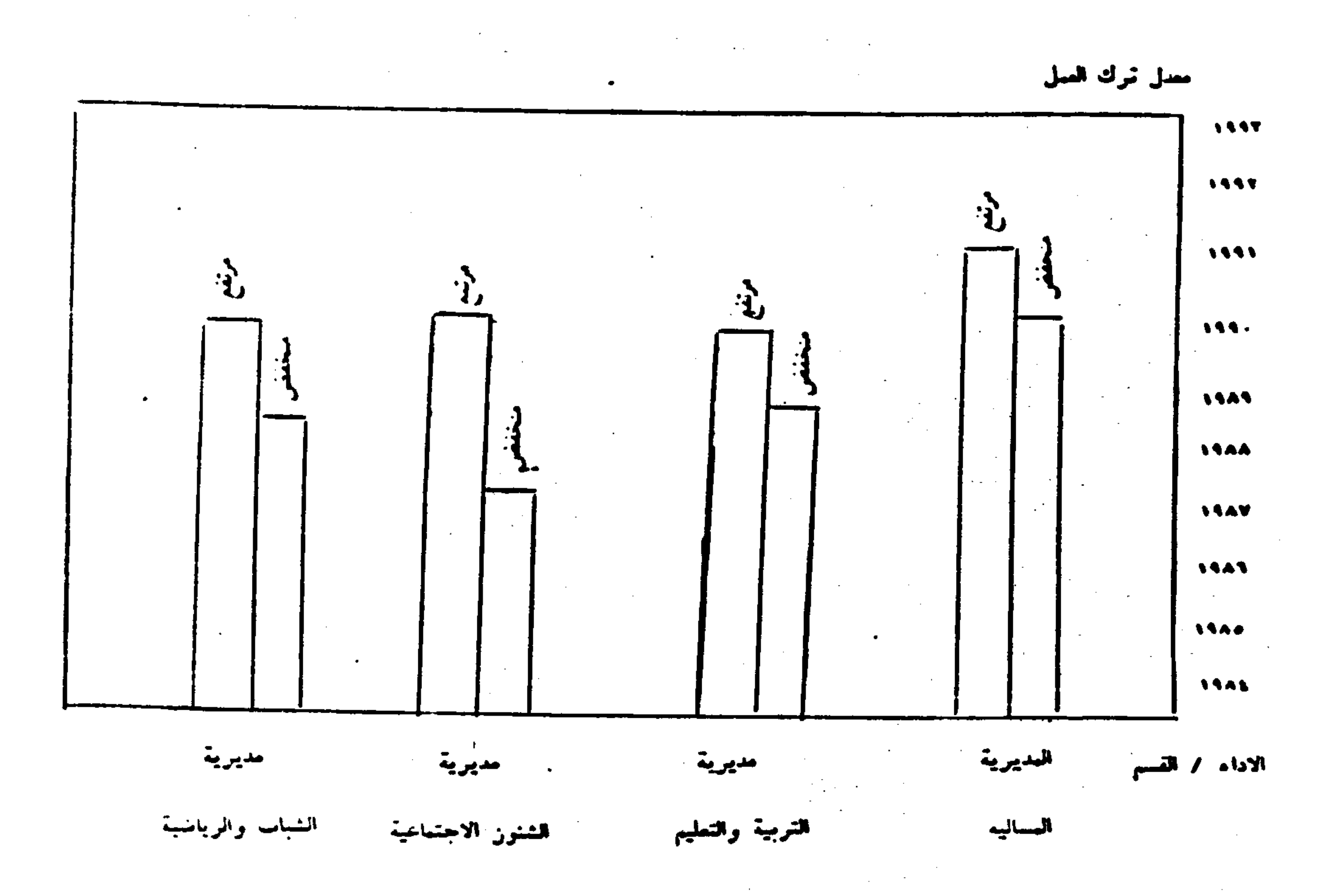

شكل (١) نموذج لقياس تكاليف إحلال الموارد البشرية

هــذا ويشهد القطاع الحكومى بمحافظات القناة منذ ١٩٧٥ تقدماً ملموســاً فى تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال أتاحه الفرصة أمام العديــد من العاملين لمواصلة مشوارهم التعليمى، على مستوى كل من الجامعــة والدراســات العلــيا كما تصرف مبالغ طائلة على العديد من الــدورات التدريبــية فــى داخل البلاد وخارجها لرفع معدلات الأداء للعاملــين وتحسين مستوى الخدمة حيث يوضح فى الجدول التالى نسبة عــدد العاملين الذين أتيحت لهم فرصة استكمال دراساتهم الجامعية أو واستكمال دراساتهم العليا.

**جدول رقم (١)**
**نسبة عدد العاملين الذين أتيحت لهم فرصة أستكمال دراستهم الجامعية أو دراساتهم العليا إلى مجموع عدد العاملين بالقطاع الحكومى بمحافظات القناة عن الفترة من ١٩٨٥- ١٩٩٣**

| البيان | نسبة عدد العاملين الذين أتيحت لهم فرصة أستكمال دراستهم الجامعية | نسبة عدد العاملين الذين أتيحت لهم فرصة أستكمال دراساتهم العليا |
|---|---|---|
| ١٩٨٤ | %٣ | %١ |
| ١٩٨٥ | %٣,٢ | %٤ |
| ١٩٨٦ | %٥,٦ | %٥ |
| ١٩٨٧ | %٩,٦ | %٤,٩ |
| ١٩٨٨ | %١١ | %٥,٢ |
| ١٩٩٠ | %٩,٨ | %٩ |
| ١٩٩١ | %١٤,٦ | %١٠,٦ |
| ١٩٩٢ | %١٥,٣ | %١١,٢ |
| ١٩٩٣ | %١٦,٢ | %١١,٥ |

وفـــى نفس الآونة فقد لوحظ أن معدل ترك العمل بين الموظفين ذوى الأداء المـــرتفع أكبر مما هو بين الموظفين ذوى الأداء المنخفض وذلـــك كما هو موضح بالرسم التالى والذى يظهر معدلا ت ترك العمل للموظفـــين فى أكثر المديريات ازدحاماً ويتطلب هذا الموقف وبوضوح أجـــراء تشخيص حسب متغيرات مدة الخدمة والوظيفة والموقع وسبب ترك العمل وغيرها من المتغيرات ذات العلاقة فى أجراء هذا التشخيص وذلك كما سوف نحاول أستيضاحه فى الصفحات القادمة.




شكل (٢) معدل ترك الموظفين المتخصصين للعمل حسب الأداء والقسم

أن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع وهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعى والانقطاع عن العمل وأيجاد الموظف البديل فضلا عن التكاليف الأخرى غير المباشرة

ويمكن أن تكون للتسرب من المنظور الفردى نتائج سلبية إذ أنه قد يفتقد بعض المزايا كما قد يسبب له أرباكاً فى نظام الدعم الاجتماعى لأسرته وقد يخضع لظاهرة ( العشب يبدو أكثر أخضراراً) حيث أنه بمجرد أن يدخل فى تجربة جديدة يتبدد فيها هذا الوهم وفضلا عن ذلك فقد يكون للتسرب معان سلبية بالنسبة للأفراد المتبقين على رأس العمل فى المنظمة إذ أنه قد يتسبب فى انخفاض روحهم المعنوية وعموماً فإن التسرب الزائد يضعف من نمو الإنتاجية وفرص تطور المنظمة.

ولما كانت الدراسات السابقة لموضوع التسرب قد تمركز على علاقة التسرب بالمتغيرات الشخصية كالسن وطول مدة الخدمة والخبرة والتعليم ومصدر الإحالة والمهن وأغفلت تلك الدراسات اثر الأنفاق التدريبى على معدلات التسرب فى حين أوضحت الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث ما يلى

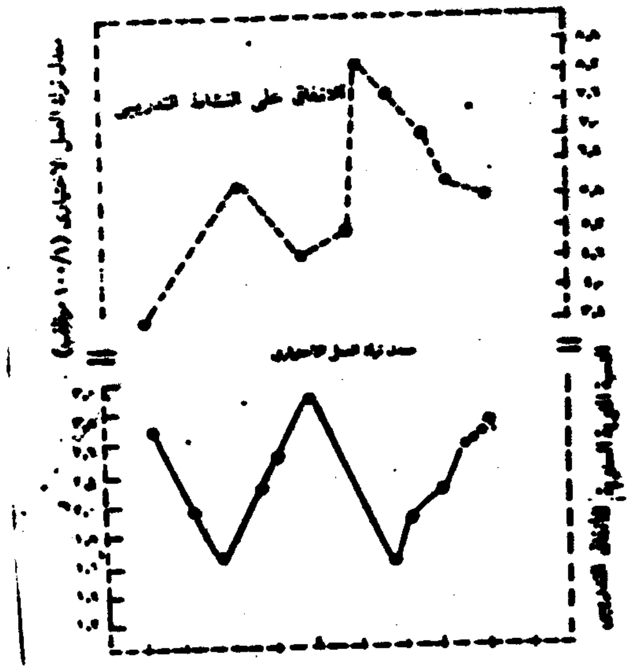
١- أن نسبة ٧٢,٥% ممن حصلوا على درجة الماجستير والدكتوراه أثناء الخدمة قد تركوا العمل فى خلال الثلاث سنوات الأولى من حصولهم على المؤهل.

٢- أن نـــسبة ٤٩,٦% ممـــن حصلوا على دورات تدريبية متقدمة فى مجـــال الحاســـب الآلى واللغة الإنجليزية قد تركوا العمل فى خلال الخمس سنوات الأولى من حصولهم على تلك الدورات.

٣- أن نسبة ٥٢,٧% ممن حصلوا على مؤهل جامعى أثناء الخدمة ولا سيما بكالوريس معهد الكفاية الإنتاجية القسم الهندسي فقد تركوا العمل فى خلال السنوات الخمس الأولى من حصولهم على المؤهل.

٤- أن نسبة ٦٣,٢% من الفنين الذين تلقوا برامج تدريبية طويلة المدى بالـــورش الفنـــية المتخصصة قد تركوا العمل خلال الثلاث سنوات الأولى من حصولهم على البرامج التدريبية.

وقـــد أدى ذلـــك كلـــه إلى ارتفاع معدلات تسرب الموظفين فى القطـــاع الحكومـــى بمنطقة القناة وذلك على النحو الذى يظهره الشكل التالى




**المتوسط السنوى لترك العمل بين العاملين بالقطاع الحكومى ومتوسط النسبة المئوية للانفاق على النشاط التدريب**

ولعل ذلك كله يحصر مشكلة البحث فى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:-

(١) هـل ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنفاق التدريبى والتسرب الوظيفى؟

(٢) مـا مـدى علاقـة التسرب الوظيفى والمتغيرات الشخصية (محل الإقامة- العمر- المؤهل العلمى - مدة الخدمة) بالأنفاق التدريبى؟

(٣) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معدلات التسرب الوظيفى لدى العاملين بالقطاع الحكومى فى مدن القناة الثلاثة؟

**أهداف البحث**

**يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:**

١- التعرف على كافة التفصيلات المتعلقة بتسرب الموظفين من القطاع الحكومى بمدن القناة.

٢- أجراء تقيم شامل للعلاقة بين الأنفاق على النشاط التدريبى وتسرب الموظفين من القطاع الحكومى.

٣- إيجاد فهم أفضل لما يتسبب عن هذا التسرب إلى جانب وجود نظام كامل لتخطيط القوى العاملة وتدريب أشرافى ينسجم وهذا الفهم.

**فروض البحث:-**

" أن تـسرب العامـلين من القطاع الحكومى بمدن القناة هو فى الأساسـى ثمـرة لتزايد الأنفاق التدريبى أكثر من مجرد كونه انحراف مؤقت للأقتصاد التضخمى".

## منهج البحث

ســـوف يعتمد الباحث على الأسلوب التحليلى عند التحليلى عند دراسة طبيعة التسرب الوظيفى كما سيعتمد على الأسلوب الوصفى عند التعـــرف علـــى نماذج التسرب وخصائصه وتعتمد الدراسة أيضاً على مجمـــوعة من المراجع والدوريات العلمية ذات الصلة بالموضوع وذلك للحصول على المادة العلمية المطلوبة.

كمـــا أعـــتمد الباحث أيضا على المعالجة الإحصائية حيث تمت معالجة البيانات وفقاً لما يلى:

(١) استخدمت طريقة كروبناك الفا لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.

(٢) تم حساب أعداد الموظفين ونسبتهم المئوية بحسب قطاعات العمل- العمر- التعليم- مدة الخدمة.

(٣) تـــم اســـتخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التسرب الوظيفـــى والمتغيرات الشخصية والأنفاق على النشاط التدريبى لعينة الدراسة على حدة وللقطاعات المختلفة.

(٤) اســـتخدام تحلـــيل الانحـــدار المتعدد لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراســـة الشخصية والتسرب الوظيفى من جهة وتحديد أثر الأنفاق التدريبى على التسرب الوظيفى من جهة أخرى.

(٥) تـــم أجـــراء تحلـــيل التـــباين الأحادى لتحديد أثر المتغير المستقل (محـــل الإقامة) على المتغيرين التابعين (التسرب الوظيفى والأنفاق التدريبى).

(٦) تـم اسـتخدام اختـبار شيقية لتحديد الفروق فى متوسط التسرب الوظيفـى والأنفاق التدريبى لدى أفراد العينة بحسب قطاعات العمل المختلفة.

**مجتمع الدراسة والعينة**

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث قطاعات عمل موزعة بين مدن القناة الثلاثة (إسماعيلية- بور سعيد- السويس) حيث قام الباحث باختبار خمـس مديـريات بـتلك المدن تمثل أعلى المديريات ازدحاما بالعمالة (التـربية والتعلـيم- الصحة- الشئون الاجتماعية الشباب والرياضة- الأوقاف).

ثـم قـام الـباحث باختـيار عينة عشوائية قوامها ١٢% من مجموعات ومفردات المجتمع وقد تم تصنيف مفردات العينة على النحو التالى:

## جدول (٢)

## الخصائص الشخصية لعينات الدراسة

| مجتمع الدراسة | إسماعيلية ٢١٣٨ | | بور سعيد ٤٣٧٢ | | السويس ٥٢١٧ | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العينة١٢% | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| **العمر** | | | | | | |
| أقل من ٢٠ | ١٤ | %٦ | ٢٦ | %٥ | ١٩ | %٣ |
| ٢٠-٣٠ | ١٢٨ | %٤٩ | ١٣٥ | %٢٦ | ١٢٧ | %٢٠ |
| ٣٠-٤٠ | ٧٢ | %٢٩ | ١٩٤ | %٣٧ | ٢٨٥ | %٤٦ |
| ٤٠-٥٠ | ٢٥ | %٩ | ١١٦ | %٢٢ | ٩٢ | %١٥ |
| ٥٠-٦٠ | ١٨ | %٧ | ٥٤ | %١٠ | ١٠٣ | %١٦ |
| **المؤهل الدراسى** | | | | | | |
| مؤهل أقل من متوسط | ٦٩ | %٢٧ | ٩٤ | %١٨ | ١٠٣ | %١٦ |
| مؤهل متوسط | ٨٣ | %٣٢ | ١٤١ | %٢٧ | ١٩٣ | %٣١ |
| مؤهل فوق متوسط | ٤٥ | %١٨ | ٨٠ | %١٥ | ٩٠ | %١٤ |
| مؤهل جامعي | ٥٤ | %٢١ | ١٩٥ | %٣٧ | ٢١٨ | %٣٥ |
| مؤهل فوق جامعي | ٦ | %٢ | ١٥ | %٣ | ٢٢ | %٤ |
| **مدة الخدمة** | | | | | | |
| أقل من ٥ سنة | ٦٧ | %٢٦ | ١١٤ | %٢٢ | ١٢٢ | %١٩ |
| ٥-١٠ | ٦٠ | %٢٣ | ١٠٥ | %٢٠ | ١٤٥ | %٢٣ |
| ١٠-١٥ | ٣١ | %١٢ | ٩٢ | %١٨ | ١١٩ | %١٩ |
| ١٥-٢٠ | ٢٤ | %٩ | ٧٨ | %١٥ | ٨٩ | %١٤ |
| ٢٠-٢٥ | ٣٦ | %١٤ | ٦٥ | %١٢ | ٦٨ | %١١ |
| ٢٥-٣٠ | ٢٦ | %١٠ | ٤٣ | %٨ | ٤٤ | %٧ |
| ٣٠ فأكثر | ١٣ | %٥ | ٢٨ | %٥ | ٣٩ | %٦ |

**محددات الدراسة**

**تحددت هذه الدراسة فى الأمور التالية**

١- أقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين بوحدات القطاع الحكومى بمدن القناة.

٢- أقتصرت الدراسة أيضاً على العاملين بمديريات التربية والتعليم والتعليم والصحة والشئون الاجتماعية والأوقاف والشباب والرياضية.

٣- ينحصر الأنفاق التدريبى على المجالات التالية:

أ- الأنفاق على برامج اللغات والحاسب.

ب-أنفاق على استكمال الدراسات الجامعية والعليا.

ج- الأنفاق على تدريب العاملين داخل الورش الإنتاجية

**هيكل البحث**

تنقسم الدراسة إلى أربعة أجزاء يمثل الجزء الأول مشكلة البحث وفروضه وأهدافه... والجزء الثانى يمثل الإطار لنظرى لمشكلة البحث والجـزء الـثالث يهـتم بالمعالجة الإحصائية للعلاقة بين الأنفاق على النشاط التدريبى والتسرب الوظيفى أما الجزء الرابع فيتناول أهم النتائج التى توصل إليها الباحث وكذا المراجع العلمية للبحث.

**أولا الإطار النظرى لمشكلة البحث**

**١-مفهوم التسرب**

يعتبـر تـسرب الموظفـين- ترك الأفراد لمنظماتهم- ظاهرة تنظيمـية رئيسية وانطلاقا من هذه الحقيقة فأن التسرب يدخل فى العديد مـن تعـريفات " الفاعلية التنظيمية" ولعل أكثر هذه التعاريف شيوعاً والمستخدمة البحث هى أن التسرب يقصد به (توقف الفرد عن عضويته

فـــى أحـــدى المـــنظمات التى يتقاضى منها تعويضاً ،من هذا التعريف يتضح أننا سوف نركز على:-

١- **التوقف أو الانفصال عن المنظمة** وليس على المسائل ذات العلاقة المميزة مثل الترقية والنقل أو غير ذلك من التحرك الداخلى فى نطاق المنظمة.

٢- **يـــتم التركيـــز علـــى الموظفين الذين يتقاضون تعويضاً** نقدياً من المنظمة باعتباره شرطاً من شروط العضوية وبالتالى فنحن لا نلتفت إلى علاقات غير الموظفين فى المنظمات.

٣- **أن هـــذا التعـــريف ينطـــبق على أى نوع من المنظمات فى مجال** التـــصنيع أو المجـــال الحكومى.... ويمكن تطبيقه على أى نوع من العلاقـــة بـــين الموظف والمنظمة بما فى ذلك العمل بدوام جزئى أو بـــدوام كامـــل والعمل بالساعة أو بالراتب والجزء الضابط من هذا التعـــريف هـــو أن الأفراد يتقاضون تعويضاً نقدياً من عضويتهم فى المنظمة

٤- ومن خلال هذا التعريف يمكن التميز بين أنواع مختلفة من التوقف عن العمل

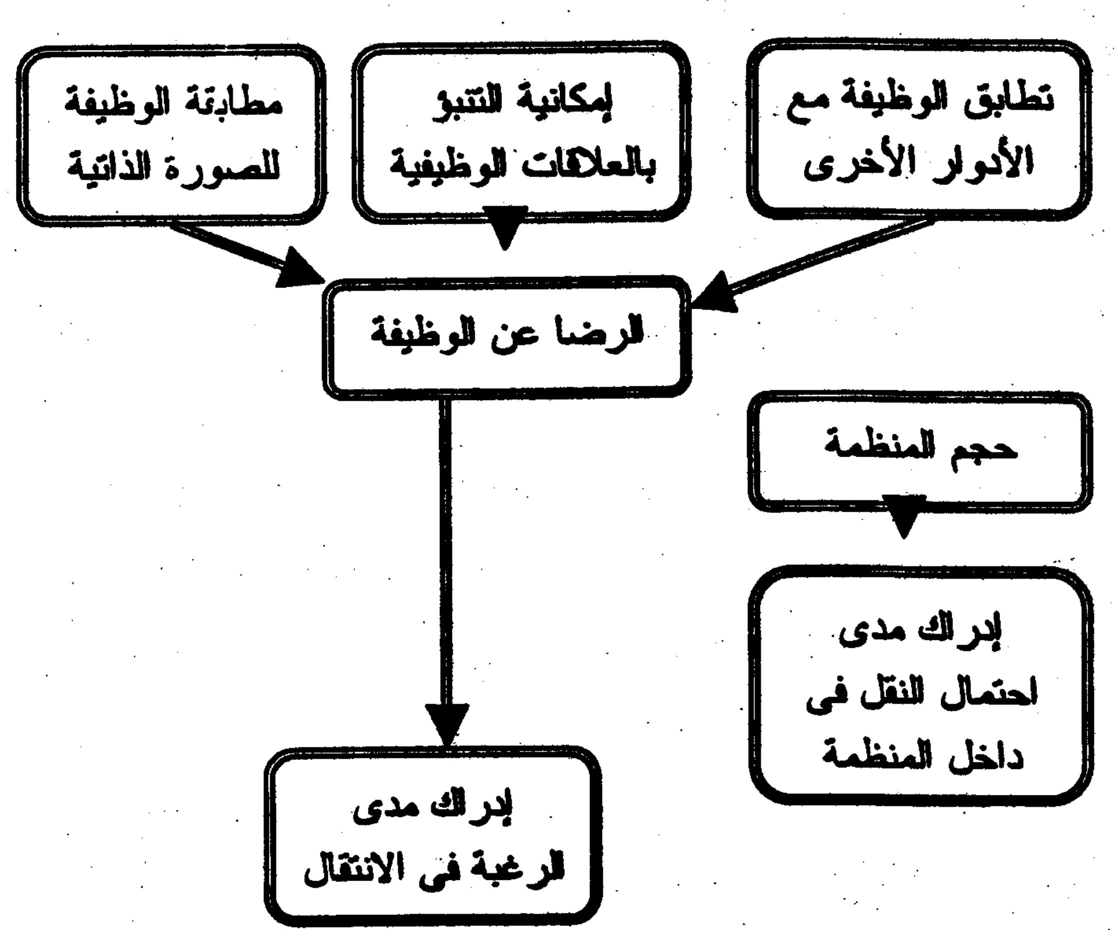
أ- الانفصال التطوعى (ترك العمل بمبادرة من الموظف)

ب-الانفصال غير التطوعى (ترك العمل بمبادرة من المنظمة علاوة علـــى الوفاة والتقاعد الألزامى)ونحن فى هذا البحث نركز على الانفصال التطوعى بمبادرة من الموظف.

## ٣- النماذج النظرية لتسرب الموظفين

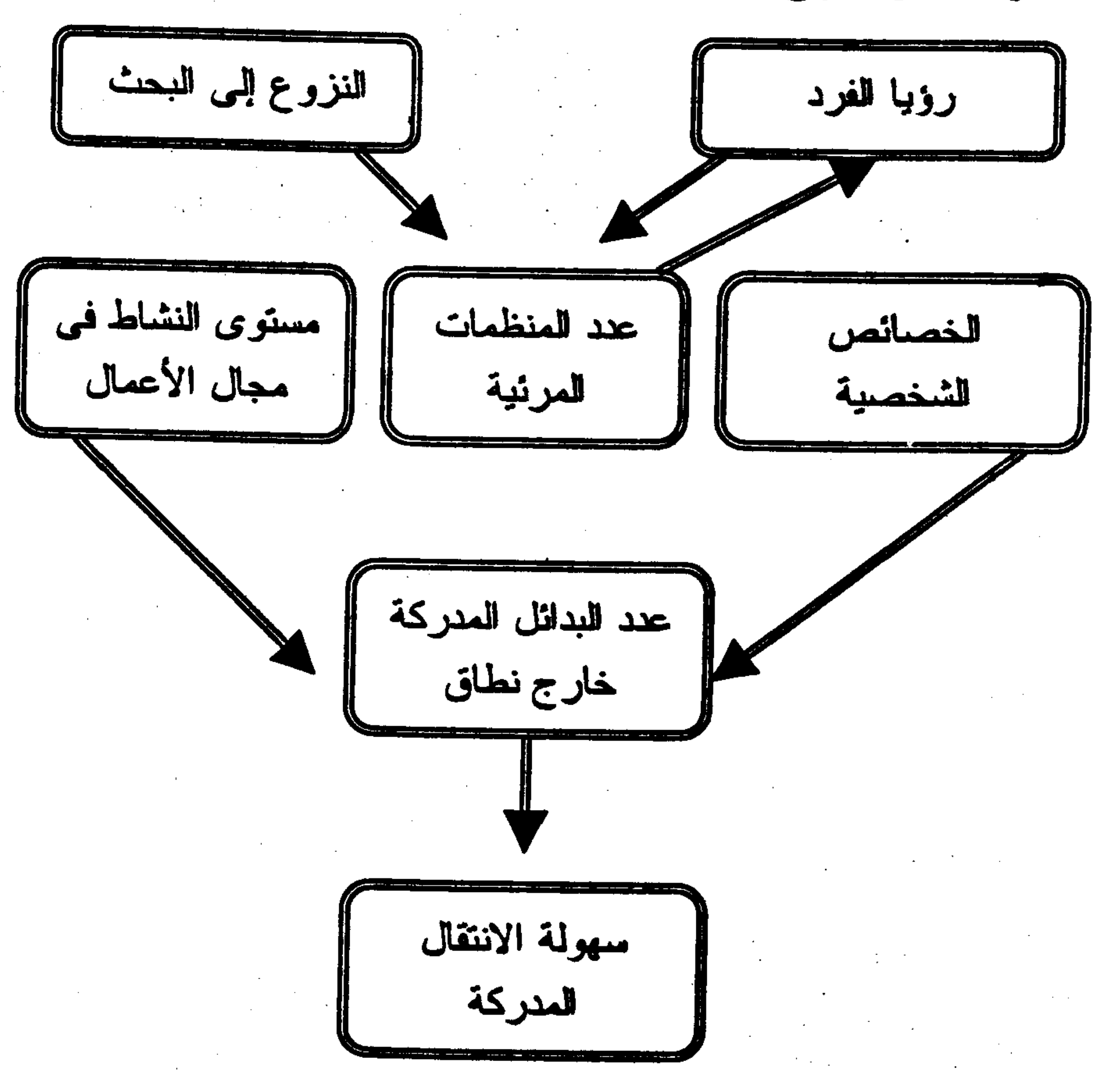
١- نمــوذج مــارتش وســايمون: يقــوم هذا النموذج على عنصرين متميزين ومترابطين هما:

(أ) الرضــا الوظيفى حيث يعتبر مؤشراً على مطابقة الوظيفة للصورة الذاتــية و إمكانــية التنــبؤ بالعلاقات الوظيفية وتطابق الوظيفة مع الأدوار الأخــرى كما تعتبر مطابقة الوظيفة للصورة الذاتية مؤشراً للممارسات الإشرافية ولكمية المكافأة والمشاركة فى المهام الوظيفية وللتعليم ولمعدل تغير المركز الأجتماعى و/ أو الدخل الشهرى ويسهم الشكل التالى فى إيضاح هذا المعنى




شكل (٤) العوامل الرئيسية المؤثرة على ملاحظة وإدراك مدى الرغبة فى الانتقال

(ب) أدراك ســهولة الانــتقال مــن المــنظمة: حيث يتوقف ذلك على الخــصائص الشخصية للعاملين بما فى ذلك الجنس والعمر والوضع الأجتماعــى وطــول مدة الخدمة والتخصص وعلى عدد المنظمات المرئية للفرد وإلى غير ذلك من العوامل التى يوضحها الشكل التالى




**شكل (٥) العوامل الرئيسية المؤثرة على سهولة الانتقال المدركة**

**ومن ذلك النموذج أمكن استنتاج أن:**

١- الرضا الوظيفى يعتبر شرطاً كافياً وليس ضرورياً للتسرب.

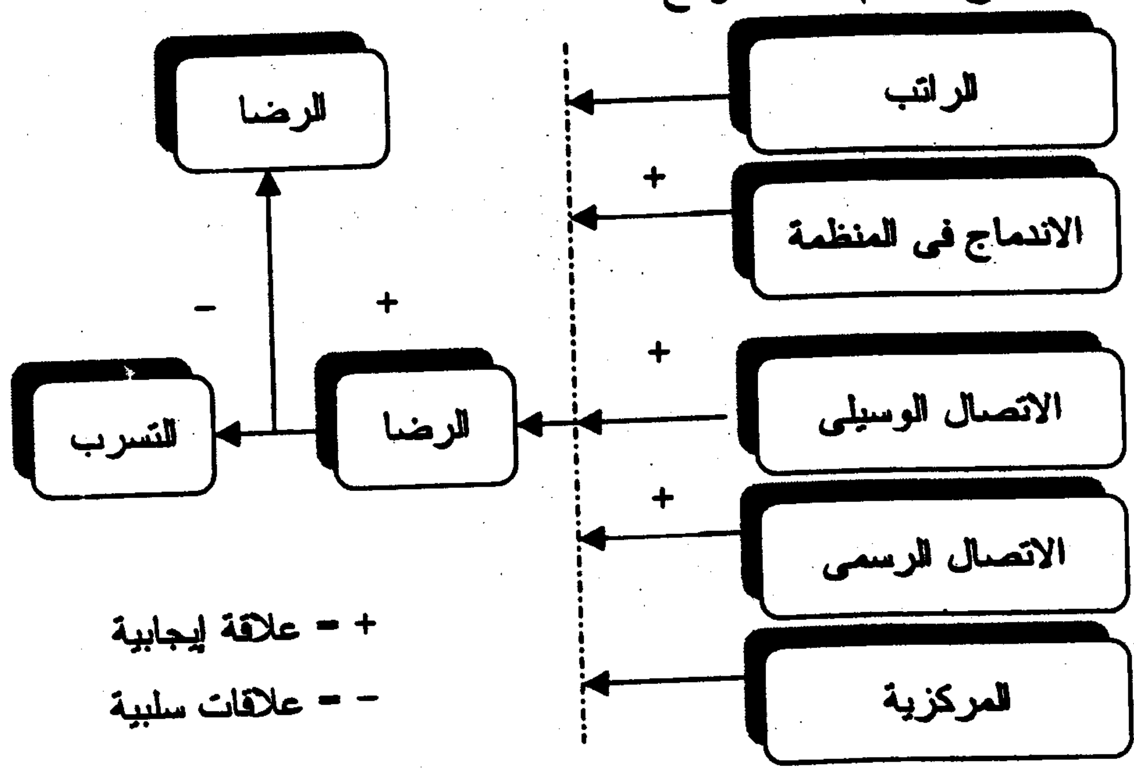
٢- أن تطابــق الوظيفــية بالنسبة للمفهوم الذاتى للفرد مرتبط بالرضا والتسرب.

٣- أن التسرب له علاقة بالرغبة فى الانتقال عندما تكون هذه الرغبة مرتبطة بمؤشر يدل على وجود فرص وظيفية.

**ب- نموذج برايس**

يحدد برايس المحددات الرئيسية للتسرب على النحو التالى:

مستويات الروابت، التكامل (مدى المشاركة فى العلاقات الرئيسية وشبة الرئيسية) الاتصال الوسيلى (يرتبط مباشرة بأداء الأدوار) الاتصال الرسمى (يتم نقله بشكل رسمى ) والمركزية (مدى مركزية القوة) حيث تعتبر المحددات الأربعة الأولى ذات علاقة إيجابية بالتسرب أما الخامسة فإن لها علاقة سلبية والشكل التالى يسهم فى إيضاح مفهوم هذا النموذج.




**شكل (٦) نموذج برايس لمحددات التسرب ومتغيراته الوسيطة**

ومن هذا النموذج أمكن استنتاج أن:-

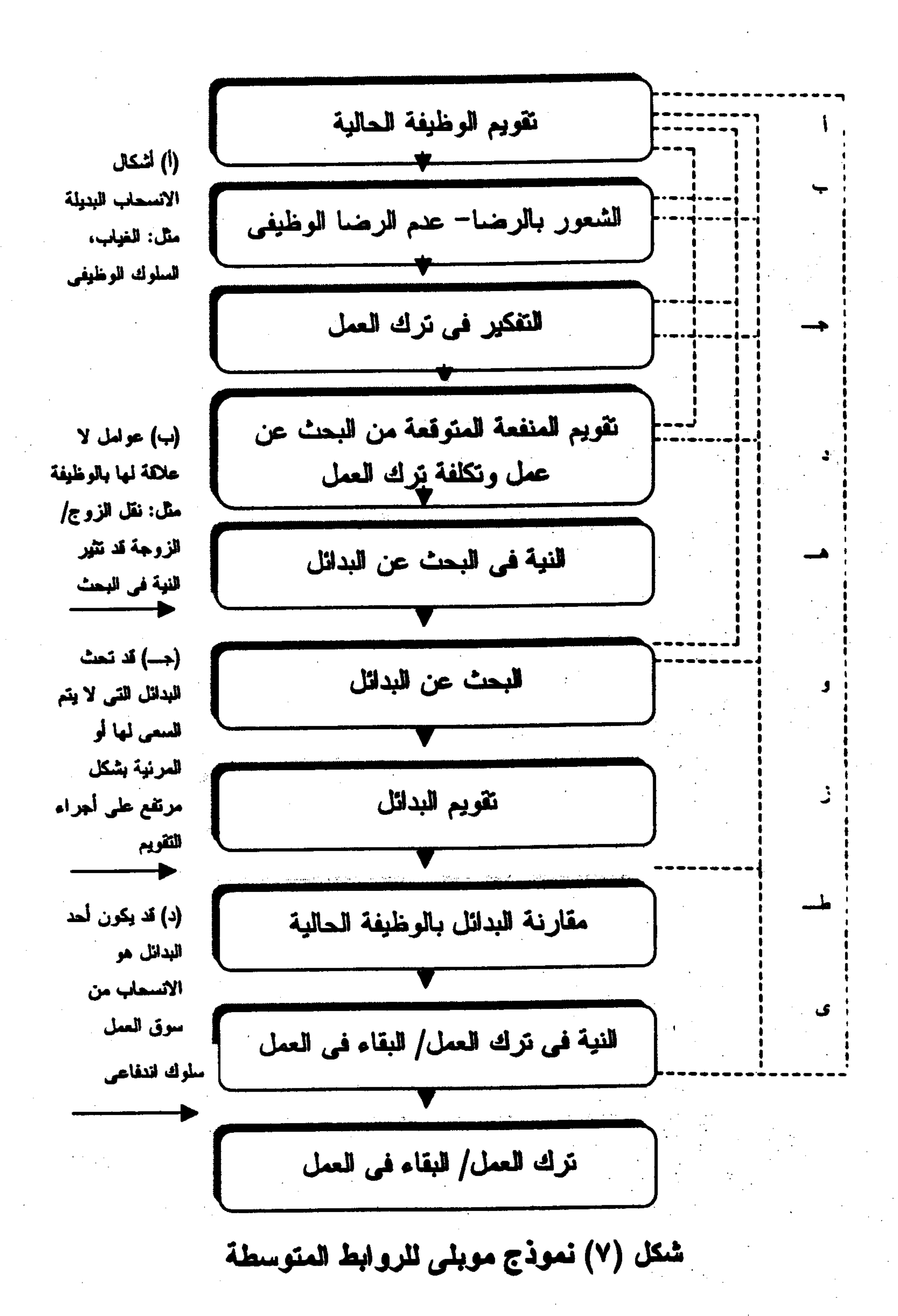
أن الرضا (الدرجة التى يكون بها لأعضاء المنظمة اتجاه إيجابى نحو عضوية المنظمة) والفرصة (مدى توافر الوظائف البديلة فى البيئة)

متغيــران وسيطان بين المحددات والتسرب حيث يحدث التسرب حينما يكــون هــناك تفاعــل بين الرضا والفرصة أى أن الرضا يؤدى إلى التسرب فى حالة توافر الفرصة العالية نسبياً.

**(جـــ) نموذج مويلى للروابط المتوسطة**

يبــين هــذا الــنموذج أن عدم الرضا يثير الأفكار لترك العمل وتقــويم الــبحث والسلوك وتقويم البدائل والنوايا الخاصة بترك العمل والتسرب كلياً ويرى فى كل خطوة من العملية وجود مردود لها وعلى ســبيل المثال إذا كان البحث عن البدائل غير ناجح فقد تؤدى إلى أعاده تقويم للوظيفة الحالية وإلى تغير فى الرضا.

والفرضــية الرئيــسية لهذا النموذج هى أن النية فى ترك العمل تعتبر المتغير الذى يسبق التسرب. ومع أن احتمالية إيجاد بدائل مقبوله ظهــرت على أنها لها علاقة بالتفكير فى ترك العمل إلا أنها لم ترتبط بالبحث أو النوايا كما كان متنبأ لها ويمكن إيضاح ذلك من خلال الرسم التالى .




شكل (٧) نموذج موبلى للروابط المتوسطة

ومن هذا النموذج أمكن استنتاج أن:

الـــنوايا هى أفضل منبئات التسربب وأن المتغيرات التى تتبعها بمـــا فى ذلك الرضا لا تضيف للتنبؤ بالتسرب أكثر من النوايا حيث أنه حينما يفكر الموظف فى ترك العمل تصبح نيته فى البحث وترك العمل راسخة وملحة بغض النظر عن مدى احتمال إيجاد بديل مقبول.

**(د) نموذج موبلى وآخرون الموسع**

يبـــين هـــذا النموذج أن هناك أربعة محددات رئيسية للنوايا فى ترك العمل وما يتبعها من تسرب وهى:

**(أ) الرضا الوظيفى**

نـــستطيع أن تصور الرضا باعتباره تقويماً حالياً للوظيفة وهو ينطوى على مقارنة القيم المتعددة للوظائف بادراكاته لما توفره الوظيفة ويـــدعم الرضـــا بقدر ما تقدمه الوظيفة من القيم التى يقدرها الموظف ويتلاشى الرضا كلما أدرك الموظف أن الوظيفة لا توفر ما يراه قيماً.

**(ب) المنفعة المتوقعة للأدوار الداخلية**

بالرغم من أن الموظف قد يكون غير راضى فى الوقت الحالى فـــإن التـــسرب قد لا يحصل حتى ولو كانت الوظائف الأخرى متوافرة وذلـــك لـــتوقع الفرد أن تغير وظيفته الحالية قد تؤدى إلى وجود أدوار مرضـــية أكثـــر فى المستقبل هذا ويلاحظ أن المنفعة المتوقعة للأدوار الداخلـــية البديلة تعتمد على القيم الفردية المتعددة و التوقعات المستقبلية للسياسات والإجراءات والظروف والنتائج فى المنظمة.

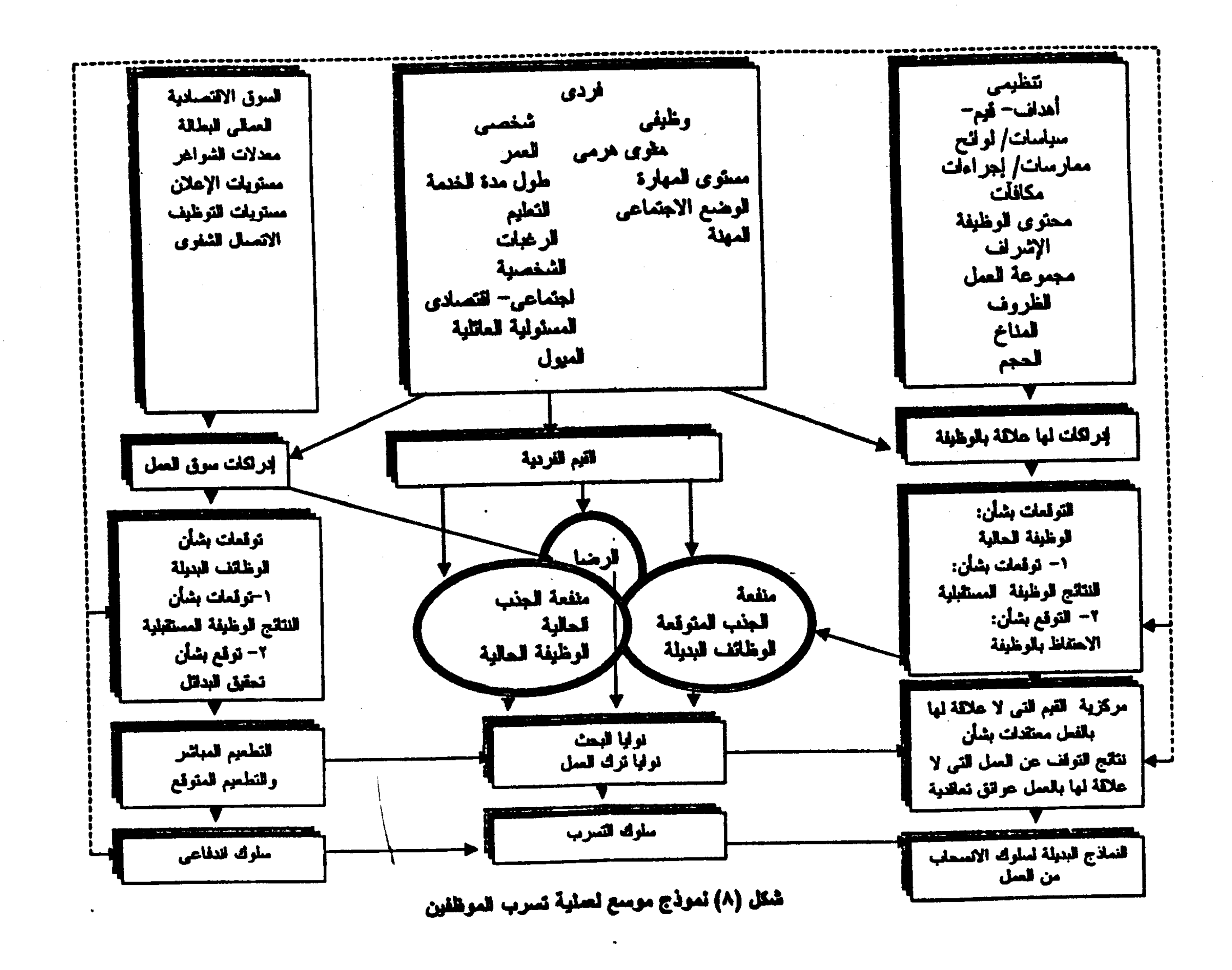
## (ج) المنفعة المتوقعة للأدوار العمل الخارجى البديل

هــذا المتغيــر هو المحدد الرئيسى الثالث للتسرب وهو يسعى لاســتحواذ توقع الفرد إيجاد وظيفة جذابة خارج نطاق المنظمة الحالية فالموظــف الذى لا يشعر بالرضا والذى لا يوجد لديه توقعات إيجابية بشأن البدائل ا لداخلية قد يترك العمل لأنه يدرك وجود وظيفة خارجية ذات جاذبية عالية ومن ثم فإن تحليل وفهم التسرب بصورة أعلى يحتاج إلى تقويم هذا المتغير.

## (د) القيم والأدوار التى لا علاقة لها بالعمل

حيث يحتمل أن تكون القيم التى لا علاقة لها بالعمل ذات أهمية وقــد تــرتبط تــرجمة أو عدم ترجمة الأفراد للتقويم الحالى المستقلبى للوظــيفة وللــبدائل إلــى نوايا وسلوك للتسرب بمقدار ما يدركونه أو يــتوقعون مــن هذه الوظيفة أو تلك البدائل أن تسهل أو تتدخل فى القيم الهامــة التى لا علاقة لها بالعمل أو تتناقض مع الأدوار التى لها علاقة بالعمــل وهكذا فأن فهم التسرب وإدارته والتنبؤ به فى حاجة إلى تقويم أهمــية القيم والأدوار التى لا علاقة لها بالعمل ومدى إدراك الموظفين لقــيام سياســات وإجراءات وظروف العمل بتسهيل تحقيق القيم التى لا علاقــة لهــا بالعمل (قيم التوجيه العائلى- القيم الدينية والثقافية- القيم الرياضية والاجتماعية) أو التى لا تتدخل فيه.

هذا ويعطى الشكل التالى فكرة مبسطة عن ذلك النموذج.



شكل (٨) نموذج موسع لعملية تسرب الموظفين

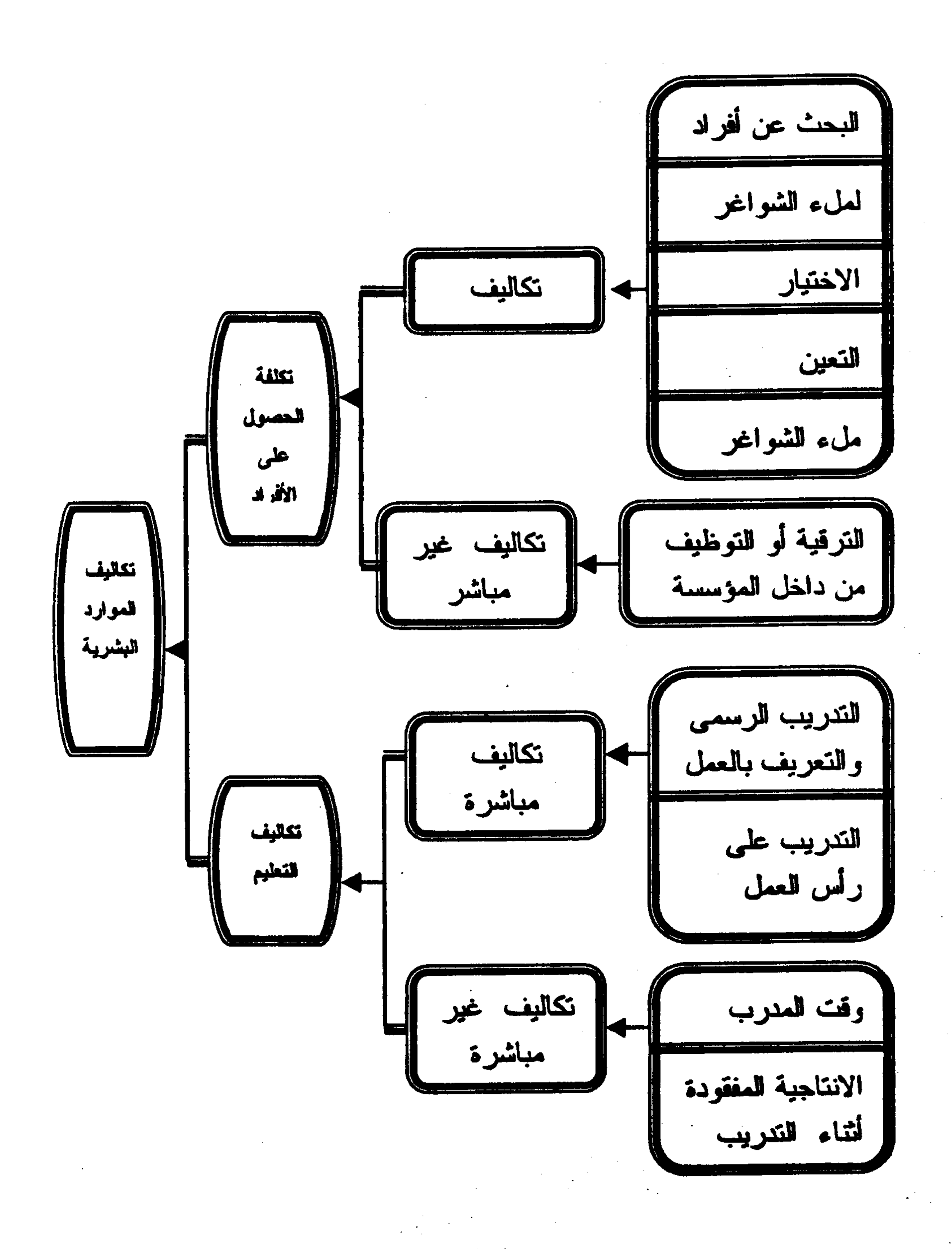
ومن هذا النموذج أمكن استنتاج أن:

التسرب قد يحصل بين الموظفين الذين يشعرون بالرضا وتجذبهم توقعات إيجابية عالية لوظيفة خارج المنظمة أو الذين يقررون مواصلة السعى للقيم التي لا علاقة لها بالعمل.

٣- النتائج التنظيمية السلبية للتسرب

(١) التكاليف النقدية

من الواضح أن التقدير الصحيح لتكاليف التسرب يجب أن يجسد مفهوم الاستثمار و العائد غير المتحقق من ذلك الاستثمار بالنسبة لتاركى الوظائف والاستثمارات والعوائد المتوقعة لأحلال موظفين جدد ويعرض لنا فلامهولتز نماذج لقياس تكاليف الموارد البشرية والبديلة حيث يوضح الشكل التالى التكاليف الأصلية التى تترتب على توظيف وتطوير الموارد البشرية والتى يمكن تقسيمها إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة للتوظيف والتعليم.



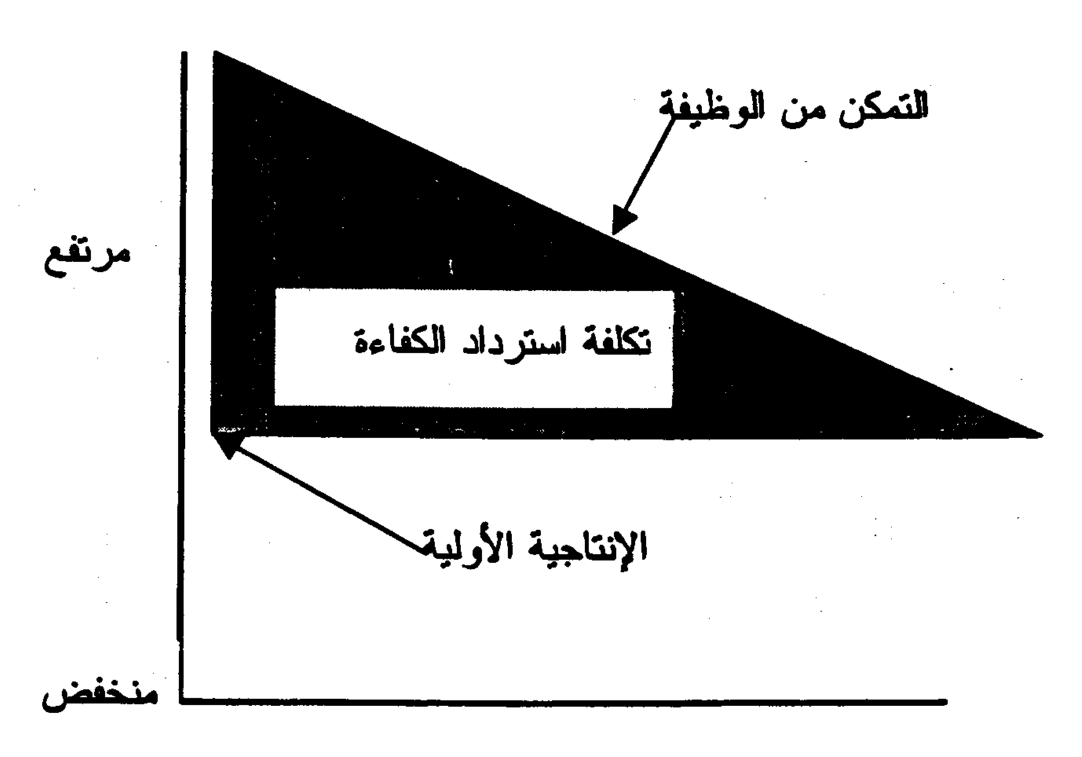

**شكل (٩) نموذج لقياس تكاليف الموارد البشرية الاصلية**

كما يوضح لنا فلامهولتز أيضاً فى نموذجه التضحية التى ينبغى أن تترتب على إبدال الموارد البشرية الموجودة غالباً على رأس العمل بمـــا فـــى ذلك التكاليف التى يمكن إرجاعها إلى تسرب موظف موجود وتكاليف توظيف وتطوير بديل له.

هذا ويلاحظ أن الافتراض الأساسى لأسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين هو أن التكاليف المترتبة على توظيف وتدريب الموظفين يجب أن يتم تحويلها إلى رأس مال بدلا من اعتبارها مصاريف جارية وعند حدوث التسرب يسبب الاستقالة والاستغناء عن الخدمة و التقاعد بسبب العجـــز أو الوفاة فأن الباقى غير المستهلك من الاستثمار المرتبط بذلك يعامل على أنه خسارة تشغيله.

**(٢) تعطيل الأداء**

هـــناك تكليفين غير مباشرتين للأداء ولهما علامة بتكاليف ترك الخدمة تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل فى الفترة التى تسبق تـــركه للعمـــل وتكلفة وجود وظيفة شاغرة فى أثناء البحث عن موظف بـــديل حـــيث أنـــه من الملاحظ أن مستوى أداء الموظف الجديد يكون منخفـــضاً ثـــم يتحسين مع الممارسة حتى يصل إلى مرحلة التمكن من الوظـــيفة ويطلق على تكلفة هذا الإنتاج المفقود فى بداية عمل الموظف تكلفة أسترداد الكفاءة وعندما يحصل التسرب بين الموظفين ذوى الكفاءة فـــأن تكلفـــة أسترداد الكفاءة تعتبر جزء من السعر الذى ينبغى أن يدفعه صـــاحب العمل. من أجل أن يعيد مجموعة العمل إلى مستوى الإنتاجية التى كانت عليه فى السابق والشكل التالى يهم فى إيضاح هذا المفهوم




الوقت الذى يمضيه الموظف بالوظيفة

**(٣) انخفاض المعنويات:**

قـــد يؤثـــر التسرب تأثيراً سلبياً على أتجاهات العاملين المتبقين بالمـــنظمة وذلك كنتيجة جزئية لوجود توقعات أو ارتباكات فى الأداء وفـــى الأنمـــاط الاجتماعـــية والاتصالات وقد يؤدى التسرب نفسه إلى أحداث تسرب أضافى من جراء التسبب فى انحدار الاتجاهات وتسليط الـــضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة حيث يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة فى البحث عنها.

**(٤) تكلفة الفرصة الضائعة**

يمكن أن يتسبب التسرب فى أحداث أثر تنظيمى سلبى وحاد من جراء جعل المنظمات تؤجل أو تلغى المشروعات التى يحتمل أن تكون مفـــيدة وإذا مـــا أدركنا أن سوق العمالة يعانى نقصاً بالنسبة لكثير من الوظائف فى خلال السنوات المتبقية من القرن العشرين يمكننا أن نتوقع أن يكون التسرب متغيراً هاماً فى التخطيط الأستراتيجى بعيد المدى هذا مـــع ملاحظـــة أنـــه إذا كان من الصعوبة بمكان تقدير تكاليف الفرص الضائعة فإن ذلك لا ينفى أن هذه التكاليف حقيقة واقعة.

**ثالثاً المعالجة الإحصائية**

**حساب معامل الارتباط بين التسرب الوظيفى والأنفاق التدريبى**

يـــستخدم لفظ الارتباط للدلالة على وجود علاقة بين متغيرين أو أكثـــر وشدة العلاقة بينهما وأيضا قياس اتجاه العلاقة بين متغيرين فإذا كـــان المتغيران يتزايدان معاً فإن الارتباط بينهما يكون طردى بينما إذا تزايد أحد المتغيرين مع تناقص الآخر فإن الارتباط يكون عكسى.

هـــذا وقـــد لجأ الباحث إلى تحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التسرب الوظيفى والأنفاق على النشاط التدريبى بمحافظات القناة حيث بلغت قيمة الارتباط على النحو الموضح بالجدول التالى:-

**جدول رقم (٣)**

**مصنوفة معاملات أرتباط بيرسون بين**

**التسرب الوظيفى والأنفاق على النشاط التدريبى**

| المتغيرات | التسرب الوظيفى | | | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|
| | إسماعيلية | بور سعيد | السويس | |
| الأنفاق التدريبى | ٠,٦٢٣ | ٠,٩٢٤ | ٠,٨٤٣ | ٠,٠٥ |

أى أن الارتـــباط بـــين التسرب الوظيفى والأنفاق على النشاط التدريبى هو ارتباط طردى وقوى أى أنه كلما أزداد الأنفاق على النشاط التدريبـــى ذات معدلات التسرب حيث تزداد قوة الارتباط بين العاملين بمحافظـــة بور سعيد يلى ذلك محافظة السويس ثم محافظة الإسماعيلية وهى جميعاً تبلغ فى المتوسط حوالى ٠,٨٤٦ ونخلص من ذلك أنه كلما زاد الأنفـــاق علـــى النشاط التدريبى تميل معدلات التسرب إلى الزيادة بنسبة ٨٤,٦ % بوجه عام.

وتشير النتائج السابقة على أن هناك فروقاً فى مستوى ا لتسرب بـــين العاملـــين بمحافظات القناة ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دالة إحصائية من عدمه أجرى الباحث تحليل للتباين حيث كانت النتائج على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:-

## جدول رقم(٤)

### نتائج تحليل التباين الأحادى للفروق فى متوسطات التسرب الوظيفى بين العمالة الحكومية فى محافظات القناة

| مصدر التباين | درجات الحرية | مجموعة المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات<br>داخل المجموعات | ٣<br>٤٢٥ | ٢٢,٤٢١<br>٤٧٥,٢٩٤ | ٠,٩٧٤ | ١٤,٦٢٥ | ٠,٠٠١ |
| | ٤٢٨ | ٤٩٧,٧١٥ | | | |

ويتـــضح مـــن الجدول أن قيمة (ف) للتباين بين المجموعات قد بلغـــت (١٤,٦) وهـــذه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ وهذا يعنـــى تأكـــيد وجود فروق فى متوسط التسرب بين العاملين بمحافظات القناة.

ولتحديد طبيعة هذا التباين أجرى الباحث اختبار شيفيه للمقارنة بين المتوسطات الحسابية وذلك كما يتضح من الجدول التالى:

**جدول رقم (٥)**

**نتائج اختبارات شيفية للمقارنة بين متوسطات التسرب الوظيفى بين العمالة الحكومية فى محافظات القناة**

| محافظات القناة | المتوسطات | مستوى الدالة |
|---|---|---|
| إسماعيلية | ٠,٩٢٤ | غير دالة إحصائية |
| بور سعيد | ٧,٢٨٣ | ٥% |
| السويس | ٦,٤٢٥ | ٥% |

ويتبين من الجدول أن العاملين ببور سعيد من أكبر المجموعات فى التسرب الوظيفى تليها فى ذلك العمالة بالسويس أما العاملين بالإسماعيلية فتمثل أقل المجموعات فى متوسط التسرب الوظيفى وغير دالة إحصائية عند مستوى ٥% وللتأكد مما توصلنا إليه فقد تم حساب مستويات التسرب بين العاملين بالمحافظات المختلفة حيث استخدام الباحث تحليل التباين الأحادى للكشف عن مقدار الفروق بين معدلات التسرب الوظيفى بين العاملين بالمحافظات المختلفة والجدول التالى يوضح نتائج هذا التحليل:

## جدول رقم (٦)

## نتائج تحليل التباين الأحادى للفروق فى متوسطات التسرب الوظيفى لدى العمالة فى القطاع الحكومى بمدن القناة

| مصدر التباين | درجات الحرية | مجموعة المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣ | ٥٢,٢٣١ | ٢٤١,١٦٣ | ٢٢,٩٧٢ | ١% |
| داخل المجموعات | ٤٣٢ | ٤٣١,٢٥٢ | ٨,٤٢١ | – | – |
| المجموع | ٤٣٥ | ٤٨٣,٤٨٣ | | | |

حـــيث يتـــضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دالة إحصائية إذا بلغت قيمة (ف) (٢٢,٩) عند مستوى ٠,٠٠١ وهذا يعنى أن هناك فروقاً ذات دلالـــة إحصائية فى معدلات التسرب الوظيفى بين العاملين بمحافظات القناة المختلفة.

ولمعـــرفة ترتيب المجموعات التى تساهم فى هذه النتيجة الدالة إحـــصائيا استخدام الباحث اختبار شيفية وبين الجدول التالى نتائج هذا الاختبار

## نتائج اختبارات شيفية للمقارنة بين متوسطات التسرب الوظيفى بين العمالة الحكومية بمدن القناة

| محافظات القناة | المتوسطات | مستوى الدالة |
|---|---|---|
| إسماعيلية | ١٩,٢٢١٤ | غير دالة إحصائية |
| بور سعيد | ٢٣,٢١٥ | ٥% |
| السويس | ٢٠,١١٧ | ٥% |

ويتبـــين مـــن الجدول أن العمالة فى بور سعيد تعتبر من أكبر المجموعات فى متوسط التسرب وأن العمالة فى الإسماعيلية تعتبر من

أقل المجموعات فى التسرب الوظيفى وغير دالة إحصائية عند مستوى ٥% وهذا يؤكد ما توصلنا إليه مسبقاً.

ونخلص مما سبق أن هناك علاقة بين التسرب الوظيفى والأنفاق علـــى النشاط التدريبى وأن معدلات التسرب بين العاملين تختلف حيث ترتفع تلك المعدلات فى محافظة بور سعيد يلى ذلك محافظة السويس ثم الإســـماعيلية وربما يرجع السبب فى ذلك إلى اتجاه العديد من العاملين بمحافظه بور سعيد إلى الأعمال الحرة أما العمالة فى السويس فتفضل الالتجاء إلى العمل بالشركات ولا سيما الاستثمارية منها.

**أثر المتغيرات الشخصية على التسرب الوظيفى**

وللتعرف على قوة تأثير المتغيرات الشخصية والأنفاق التدريبى على التسرب الوظيفى فقد أستخدم الانحدار المتعدد الهرمى حيث كانت النتائج على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

**جدول رقم (٨)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمى لتأثير الصفات الشخصية والأنفاق التدريبى على التسرب الوظيفى**

| المتغير | معامل لتحديد R2 | ف | مقدار الإضافة R2,R | ف (X) |
|---|---|---|---|---|
| مدة الخدمة | - | | | |
| المؤهل العلمى | - | | | |
| محافظـــات القـــناة (محل الإقامة) | | | | |
| العمر | ٠,٠٩٢ | ٠,٨٣٥ | | |
| الأنفاق التدريبى | ٠,١٣٤ | ١٤,٤٢٧ | ٠,٠٤٥ | ١٩,٤٥٢ |

(×) قيمة الدالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١

ويتضح من الجدول أن المتغيرات الشخصية على علاقة معنوية بالتسرب الوظيفى فقد بلغت نسبة التباين فى التسرب الوظيفى والذى يمكن تفسيره بواسطة تلك المتغيرات ٨% وعندما أدخل متغير الأنفاق التدريبى فى معادلة الانحدار زادت نسبة التباين فى التسرب الوظيفى إلى ١٤% أى بزيادة قدرها ٦% ومن ثم يمكن القول أن الأنفاق على النشاط التدريبى له تأثير مباشر على التسرب الوظيفى بغض النظر عن المتغيرات الشخصية.

وللتعرف على أهم المتغيرات الشخصية التى تؤثر فى التسرب الوظيفى فقد أستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجى وذلك لمعرفة حجم التباين فى المتغير التابع (التسرب الوظيفى) والذى يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة وذلك على النحو الذى يظهره الجدول التالى:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجى لتأثير الصفات الشخصية على التسرب الوظيفى

| القيم المتغيرات المستقلة | بيتا | ف | R | ف |
|---|---|---|---|---|
| محافظات القناة محل الإقامة | ٠,١٩٢ | ٩,٢٢٤(×××) | | |
| العمر | ٠,١٢١ | ٩,٢٧٨ | ٠,٠٤٦ (×) | ٨,٣٧٠ (×××) |

(×) قيم الدالة عند مستوى معنوية ٥%

(××) قيم الدالة عند مستوى معنوية ١%

(xxx) قيم الدالة عند مستوى معنوية ١%

ويتبين من الجدول أن هناك متغيرين على علاقة معنوية بالتسرب الوظيفى وهما بحسب الترتيب محافظات القناة (محل الإقامة) والعمر ويشير معامل التحديد R2 إلى أن نسبة التغير (التباين) فى التسرب الوظيفى الذى يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات الشخصية قد بلغ ٤,٦% ومن ثم يمكن القول أن تأثير المتغيرات الشخصية على التسرب الوظيفى قد بلغ ٩,٢% وعلى ذلك يمكن استنتاج أن تأثير المتغيرات الشخصية على التسرب الوظيفى تأثير كبير وأن كانت بعض الدراسات قد أثبتت أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقة أكبر من الصفات الشخصية بالتسرب الوظيفى.

هذا وقد أكدت معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين التسرب الوظيفى والمتغيرات الشخصية (بحسب قطاعات العمل) على أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين التسرب الوظيفى والمؤهل العلمى بلغت (٠,١٨٥)، (٢٩١)، (٠,٢٤٥) عند مستوى (٠,٠١) وذلك على النحو الذى يظهره الجدول التالى:

**جدول رقم (١٠)**

**نتائج معاملات الارتباط بيرسون للعلاقة بين التسرب الوظيفى والمتغيرات الشخصية بحسب قطاعات العمل**

| قطاعات العمل / المتغيرات الشخصية | إسماعيلية | بور سعيد | السويس |
|---|---|---|---|
| العمر | -٠,٣٤ | -٠,٢٢٧ | -١٣٨ |
| المؤهل العلمى | +٠,١٨٥ | ٠,٢٩١ (x) | ٠,٢٤٥(x) |
| مدة الخدمة | ٠,٠٠٦ | -٠,٠٦٤ | -٠,٠٩٦ |

(×) قيم دالة عند مستوى معنوية ١%

ويتـــضح من الجدول السابق أن كل من العمر والمؤهل العلمى ومـــدة الخدمـــة لهـــم ارتباط قوى بالتسرب الوظيفى غير أن قوة هذا الارتباط تتضح فى المؤهل العلمى ثم العمر ثم مدة الخدمة أى أنه كلما أرتفـــع مـــستوى الفـــرد التعليمى وأنخفض عمره ونقصت مدة خدمته ارتفعت معدلات التسرب الوظيفى.

**ثالثاً النتائج والتوصيات**

مـــن خلال الإطار النظرى لمشكلة البحث والمعالجة الإحصائية أمكن استخلاص مجموعة النتائج الآتية:-

(١) أن القطـــاع الحكومى لديه إمكانيات وموارد بشرية هائلة حيث أن غالبـــية العمالـــة مـــن فئة الشباب دون سن الأربعين وعلى مستوى تعليمى مناسب.

(٢) يوجد هناك ارتباط قوى بين الانفاق على النشاط التدريبى والتسرب الوظيفى.

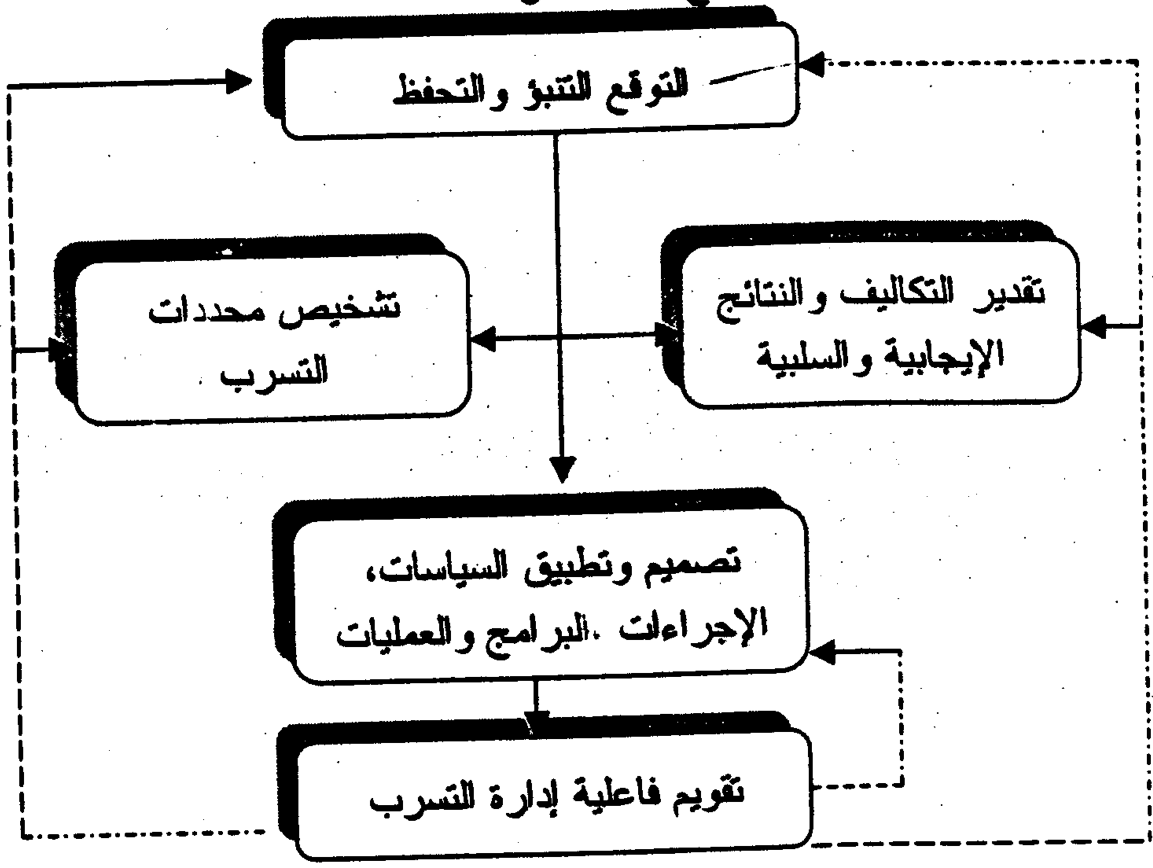
(٣) توجد فروق بين مستويات الأنفاق التدريبى ومستويات التسرب بين العاملين فى القطاع الحكومى بمدن القناة.

(٤) تـــرتبط كـــل من المتغيرات الشخصية والأنفاق التدريبى بمعدلات التسرب

(٥) كلما صغر الفرد وأرتفع مستوى تدريبه ونقصت مدة خدمته زادت احتمالات تركه للوظيفة.

هذا ويلاحظ أنه إذا كانت هناك أبحاث كثيرة حول التسرب وهذه الأبحاث قد ركزت على جوانب عديدة منها الجانب الاقتصادى والنفسى والاجتماعـــى والادارى والمحاســـبى والعلاقات الصناعية فإننا فى هذا

البحث قد ركزنا على علاقة الأنفاق على النشاط التدريبى والتسرب الوظيفى وذلك بغية مساعدة المدير العصرى على تشخيص طبيعة التسرب والمحددات المحتملة له فى منظمته وتقويم الفرد المحتمل والانعكاسات التنظيمية لأنواع التسرب المتعددة وتصميم وتطبيق سياسات وإجراءات وبرامج لمعالجة التسرب بفاعلية وتقويم فاعلية التغيرات وتوقع حدوث مزيد منها لإدارة التسرب بفاعلية فى عالم سريع التغير والشكل التالى يوضح هذه النظرة:-




**شكل (١١) النظرة الإدارية لعملية التسرب**

كما ينبغى على المدير تحديد نوعية الأشخاص الذين يتم تدريبهم تدريبا عاليا بحيث يكون ممن ينتمون إنتمائاً واضحاً إلى منظماتهم وأخذ كافة الضمانات التى تكفل استمرارهم فى أعمالهم والسعى نحو تحقيق المطابقة الوظيفية للصورة الذاتية لهم .

**رابعاً هوامش البحث**

(1) Gustasf son, H.W. (1980) Force- loss Cost Analysis. New york: American Telephone And Telephone Co.

(2) Flamholtz, E. (1974) Huma Resources Accounting, Encio, Cali- farina: Dickenson publishing.

(3) Flamholtz, (1973) Human resource accounting : Measuring posi- tional replacement costs. Human Resource Management , Spring

(٤) تقاريـــر الجهـــاز المركـــزى للتعبئة العامة والإحصاء عن الفترة المذكورة.

(٥) هـــذا الرســـم مـــن إعداد الباحث ومن واقع البيانات المأخوذة من المديريات المذكورة .

(٦) شـــملت هـــذه الدراسة مديريات التربية والتعليم والصحة والشئون الاجتماعية الشباب والرياضية والأوقاف فى محافظات القناة الثلاثة

(٧) هـــذا الرســـم مـــن إعداد الباحث على أساس البيانات المستقاه من الجهاز المركزى للتعبئة العامة والأحصاء.

(٨) تـــم اختـــيار العيـــنة علـــى ضـــوء العيـــنة التجريبية وفى ضوء الافتراضات التالية

- درجة الثقة ٩٥%
- الفرق بين النسبة فى المجتمع وفى العينة لا تزيد عن ٩٥%

ثم استخدلم القانون التالى

$$\text{ن} = \frac{(\text{د.م})^{2}\ \text{ق}\ (1-\text{ق})}{\text{د}^{2}}$$

(٩) الجـــدول مـــن إعـــداد اباحث حسب البيانات المستقاه من الجهاز المركزى للتعبئة العامة و الأحصاء

(10) Goverdale, S.H. and Terborg ,J.R " 1980" Are-examination of the Moblery, Horner, and Holingsworth model of turnover: A useful Replication, Paper presented at the 40 th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit , August.

(11) J.G. March and H.A Simon irganizations " new york: wiley- 1958 p- 99" Copyrig hted 1958. Wiley and sons: reprinted with presmission of publis her and authors.

(12) J.G. March and H.A Simon organizations " new york wiley- 1958 p- 10 6" Copyrighted 1958- wiley and sons Reprinted with permissions of pubblis her and authors

(13) Price, J.I" 1975- 1976" The Measurement of Turnover Industrial Relations Journal 6: 33- 46

(14) Mobley , W. H; Horner , S.D; and Holingworth , A. T. " 1978" An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied Psychology 63: 408- 14.

(15) Mowday, R. T; steers, R.M; and porte, L.W. "1979" The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior 14:224- 27.

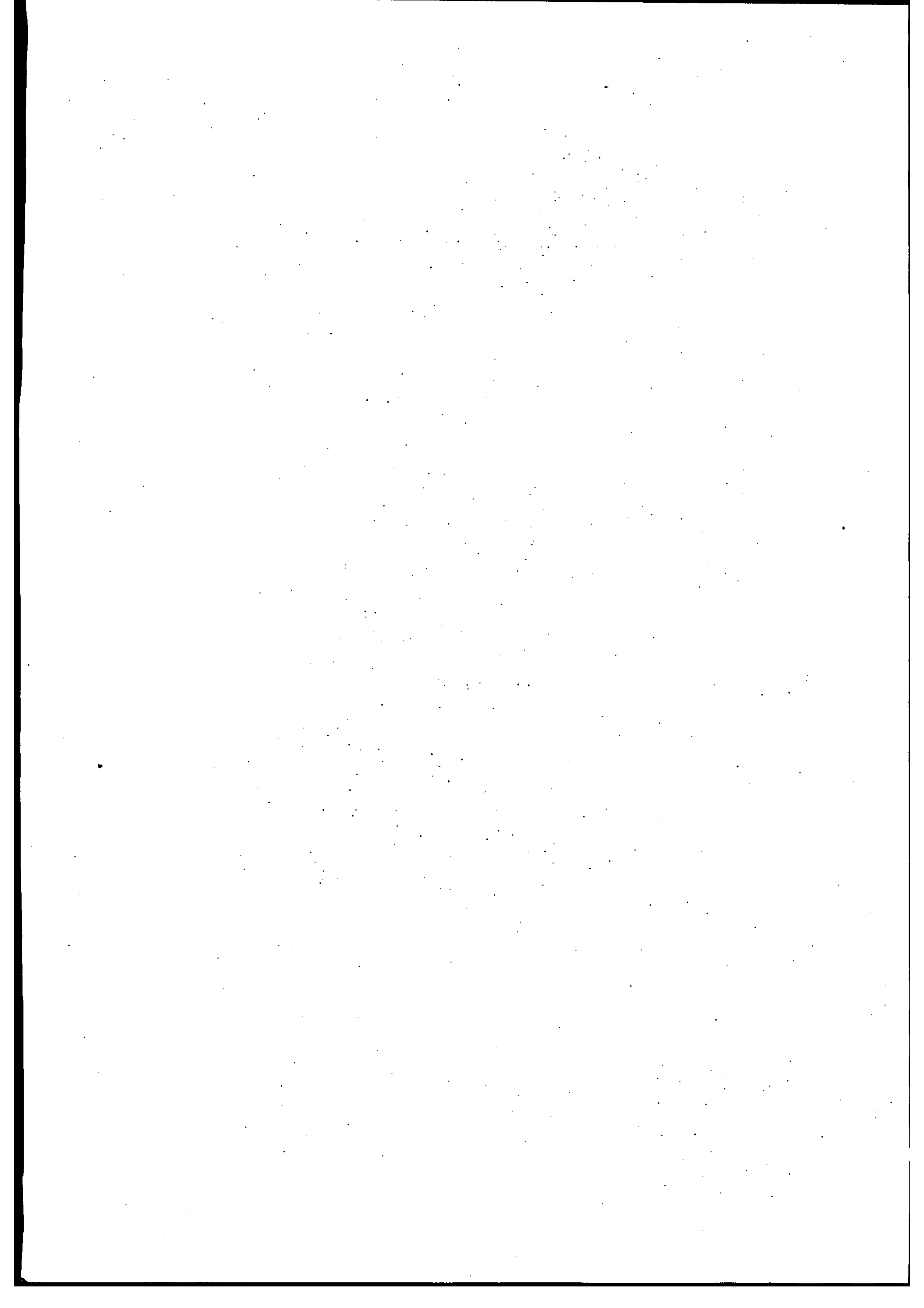
(١٦) ولـــيام هـــــ . موبلـــى تـــرجمة محمد نجيب المقطوش تسرب الموظفين- معهد الإدارة العامة والسعودية ١٩٨٢ ص ٣٥-٤٠.

(١٧) الرسم من إعداد الباحث

# دور منظمات الأعمال فى تحقيق التوازن
# بين عوائد وتكاليف الرقابة على التلوث البترولى
# للمياه الإقليمية بالبحر الأحمر


بحث مقدم من

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفى



## تمهيد

من المعروف أن الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة أما أن تتجه إلـــى قطـــاع الإنتاج أو إلى قطاع استهلاك وفى كل الحالات فإنها فى الـــنهاية تـــستهلك وتعود مرة أخرى إلى البيئة فى شكل عوادم، وتقف البيـــئة عاجـــزة عن تحليل كل العوادم التى تتلقاها بل أنها تعجز عن تحليل أى نوع منها تحليلا كاملا.

وإذا زادت كمية العوادم عن قدرة البيئة الاستيعابية فإنها تتحول إلـــى طاقـــات كامنه من السموم، وبدلا من أن تتدفق المواد إلى البيئة كمـــستوعب للعـــوادم ومحول لها إلى موارد نافعة تحدث تدفقات سلبية تؤدى إلى انخفاض حجم الموارد المتاحة بالفعل.

وعـــندما تصبح قدرة البيئة على استيعاب العوادم معادلة للصفر يصبح التلوث مشكلة [1] ، حيث يزيد معدل تدفق الملوثات إلى مستودع البيـــئة عـــن المعدل الذى تستطيع عنده قوى الشفاء الطبيعى أن تزيل عناصـــر الـــتلوث، ومن ثم تحدث حالة من اختلال التوازن ينتج عنها زيـــادة سريعة فى معدل التلوث وبالتالى تخفيض قيمة الموارد المتاحة للاستخدام.

وحـــيث أن الـــسنوات الأخيـــرة من القرن الحالى تشهد ارتفاعا ملحوظا فى معدلات الاستهلاك من المنتجات البترولية بمختلف أنواعها، ولما كانت هذه المنتجات بأنواعها الغازية والسائلة والصلبة وكذا نواتج احتراقها ومخلفاتها تعتبر مصدرا رئيسيا للتلوث وبمنطق توازن القدرة

---

(1) Hardwic, P., Khan, B., Laugmead, J. An., Introdu- ction to modern Economics, New York, 1982 , p. 90

والمسئولية فإن مسئولية منظمات الأعمال عن أحداث هذا التلوث يجب أن تكـون متكافـئة مع قدرتها على التأثير فى بيئتها وإذا لم تراع تلك المـسئولية فإن المجتمع سيسلب منها- فى الأجل الطويل- قدرتها على التأثير فيه.

ويمثل هذا البحث جهد متواضع فى محاولة مساعدة الإدارة فى تحقيق التوازن بين تكاليف وعوائد الرقابة على التلوث البترولى.

**موضوع الدراسة**

تتعدد مصادر وأماكن التلوث سواء للبيئة بمشتملاتها أو للإنسان، فمع البدايات الأولى لعمليات البحث والحفر والتنقيب واستخراج البترول هناك خطورة التعرض للتلوث من الغازات والمواد السامة ويستوى فى ذلك البيئة المحيطة بحقول البترول أو العاملين فى تلك المجالات.

كما أن هناك احتمالات أخرى للتلوث أثناء عمليات نقل البترول الخـام أو المنـتجات البتـرولية المخـتلفة وأثناء الاستلام والتسلم لها بالإضـافة إلى احتمالات التلوث الناتجة عن عمليات التصنيع والتكرير والرقابة عليها.

وحـيث أن مـشكلات الـتلوث بجميع أنواعها تعتبر من أخطر المـشاكل فى العصر الحاضر نظرا لتعدد مصادرها وتأثيراتها الضارة المباشـرة وغيـر المباشـرة على الإنسان والكائنات الحية بوجه عام بالإضافة إلى التأثيرات الضارة على البيئة الزراعية والتربة والمياه التى تـروى بها هذه المشروعات التى يتغذى عليها الإنسان، ويستخدمها فى الشرب.

ولـــذا ينبغى على منظمات الأعمال أن تمارس دورها فى حماية البيـــئة مـــن أضرار التلوث أو حصر هذه الأضرار فى أضيق الحدود، ويتطلب ذلك قيامها بأجراء موازنة بين التكاليف المبذولة لإنهاء الضرر وبـــين المـــنافع التـــى يمكن أن تترتب على أزالته بحيث يكون القرار النهائى فى ضوء المنافع الصافية.

ولا ريـــب أن انتهاج الأسلوب الذى يستند إلى التقدير الجزافى ويعـــتمد على عنصرى الخبرة والحدس فى مجال تحديد تكاليف وعوائد الـــتلوث لـــم يعـــد له قدرا كبيرا فى هذا العصر الذى يتسم فيه العمل وبـــرامجه بـــسرعة التغيير، وتتميز أساليبه بالديناميكية والتطوير مما يـــتطلب اســـتحداث وتطبـــيق أنسب الطرق والأساليب العلمية فى هذا المجال ضمانا لدقة النتائج.

ولقد قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الكمية فى مجال تقدير تكالـــيف وعـــوائد التلوث البترولى- كخطوة على الطريق- فى سبيل وضـــع تصور علمى لكيفية تحقيق التوازن بين تكاليف وعوائد التلوث البترولى.

**الهدف من الدراسة**

يرمى الباحث من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى:

(١) اســـتخدام مجمـــوعة من الأساليب الكمية فى تقدير تكاليف وعوائد التلوث البترولى للمياه الإقليمية بالبحر الأحمر.

(٢) التعـــرف علـــى نتائج تطبيق النماذج المستخدمة فى هذه الدراسة وإخـــضاعها لمجموعة من الاختبارات الإحصائية للوقوف على مدى معنوياتها عند درجات ثقة متفاوتة.

(٣) الخـــروج بمجمـــوعة مـــن التوصيات القابلة للتطبيق الفعلى والتى تتناسب مع نوعية النتائج التى تسفر عنها الدراسة التطبيقية لتقديمها إلـــى المهتمـــين بموضوع التلوث البترولى ودراسة إمكانية تطبيقها عمليا.

**فروض الدراسة**

تقوم هذه الدراسة على افتراضين رئيسيين:-

(١)أن هـــناك علاقـــة ارتباط- قوية- بين تكاليف الرقابة على التلوث البترولـــى مـــن ناحية وكل من المتغيرات المرتبطة (عوائد الثروة السمكية- عوائد السياحة- عوائد مرور السفن فى قناة السويس) من ناحية أخرى.

(٢) أن هـــناك علاقة ارتباط مركب- قوية- بين تكاليف الرقابة على الـــتلوث البترولـــى كمتغير تابع من جهة وبقية المتغيرات الأخرى مجتمعة كمتغيرات مستقلة من جهة أخرى.

وسوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة التثبت من صحة أو عدم صحة هذين الافتراضيين.

**نطاق الدراسة**

(١)يقتـــصر البحث التطبيقى على التلوث البترولى للمياه الإقليمية فى البحر الأحمر.

(٢)الدراســـة قاصرة على الفترة الزمنية ما بين عام ١٩٧٨- ١٩٩٠ حيث شملت الدراسة عوائد الثروة السمكية وموارد السياحة وعوائد رسوم المرور فى قناة السويس عن الفترة المذكورة.

## أسلوب الدراسة

من المعروف أنه يمكن تقسيم نماذج صنع القرار من حيث الأسلوب إلى نماذج رياضية، إحصائية، وتحليلية، إلا أن تطبيق أحد هذه الأساليب يتطلب ضرورة توافر الشروط الأساسية المرتبطة بها. ولقد اتبع الباحث أسلوب النماذج الرياضية والإحصائية منهاجا لهذه الدراسة للأسباب التالية[1] .

(أ) يعتقد الباحث أن اختيار الأسلوب المتبع لإنجاز الدراسة التطبيقية لا يعد هدفا فى حد ذاته بل هو بمثابة أداة لتحقيق هدف الدراسة.

(ب) قد تمكن الباحث من صياغة المشكلة فى صورة رياضية ومن ثم فقد استبعد استخدام النماذج التحليلية[2] .

(ج) أن استخدام النماذج الرياضية والإحصائية يتم بحل المشكلات التى يمكن ترجمتها إلى صورة رياضية معروفة المعاملات والمتباينات باستخدام البرمجة الخطية وغير الخطية والبرمجة الديناميكية وبالتالى فهى تتطلب توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالمتغيرات محل الدراسة.

ومما سبق يتبين بجلاء أن الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضة هى الأكثر مناسبة لطبيعة المشكلة المبحوثة.

---

[1] د. نبيل الحسنى النجار- التحليل الكمى كمدخل لتخطيط الموارد البشرية- غير مبين الناشر- ١٩٨٣، ص ١٣.

[2] مصطفى النحاس على- تطور المعلومات وأثره فى اختيار أسلوب صنع القرار- مجلة التعاون الصناعى- الدوحة- منظمة الخليج للاستمارات الصناعية- يناير ١٩٨٣، ص ٤٩.

## محتوى البحث

سـوف يتطـرق الـباحث فى هذه الدراسة إلى استخدام معادلة الانحدار فى الرقابة على تكاليف وعوائد التلوث البترولى بهدف تحديد العلاقـة بين المتغيرات ودرجة الارتباط بينها وإمكانية التنبؤ بالتكاليف بمعلومية العوائد وذلك من خلال النموذج الرياضى لتلك العلاقة.

وتنقـسم الدراسة هنا إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول دراسـة إمكانية استخدام معادلة الانحدار المتعدد، أما الجزء الثانى فإنه يوضـح نـتائج استخدام معادلة الانحدار، والجزء الثالث يستعرض فيه الباحث أهم ما توصل إليه من نتائج وتوصيات.

### أولا- المعالجة التطبيقية للعلاقـة المركبة بين متغير تكاليف الرقابة وبقية المتغيرات الرئيسية المرتبطة به:

لجأ الباحث هنا إلى استخدام معادلة الانحدار المتعددة نظرا لأنه يهـتم بـتحديد معاملات المتغيرات وتحديد الخطأ العشوائى، ثم أجراء الاختـبارات للعلاقـة التى تم تحديدها فى البداية للحكم على درجة دقة العلاقة وذلك عند مستوى معنوى محدد، ويمكن استخدام تحليل الانحدار المـتعدد لدراسـة العلاقة بين التكاليف والمتغيرات التى يمكن أن تؤثر علـيها بهدف الاستفادة من هذه العلاقة عند اتخاذ القرارات، حيث يرى Benston " أن تحلـيل الانحـدار المـتعدد يتناول العلاقة الخطية بين المعـاملات المـساهمة والتكالـيف، حيث يتضح الاستفادة منه بالنسبة للقرارات الجارية للتكاليف"[1] .

---

[1] George J.Bentston, "Multiple Regression Analysis of Cost Behavior" The Accounting Review , Vol . 41, No. 4, October, 1966, p. 660.

**وتظهر معادلة الانحدار المتعدد كما يلى:**

ص= أ+ ب$_{١}$ س$_{١}$ + ب$_{٢}$ س$_{٢}$ + ب$_{٣}$ س$_{٣}$...... ب$_{ن}$ س$_{ن}$

وتهتم هذه المعادلة بتقدير المعاملات المجهولة (أ، ب$_{١}$ ، ب$_{٢}$، ب$_{٣}$.ب$_{ن}$) ويقــوم الــباحث باختيار هذه العلاقة على الرقابة على المصادر العامة للــتلوث البترولى للمياه، حيث تمثل تكاليف الرقابة على التلوث المتغير الــتابع (ص)، والعــوائد الــناتجة عن موارد الثروة السمكية المفقودة (س$_{١}$)، وموارد السياحة المفقودة (س$_{٢}$)، والعوائد من رسوم المرور فى فــناة السويس (س$_{٣}$)، وهذه العوائد متغيرات مستقلة،ونظرا لأن العوائد الــناتجة عن عمليات الرقابة عن المصادر الناتجة عن عمليات الشحن (خــسارة الــزيت الخــام المفقــودة)، والمــصادر الــروتينية للتلوث (عــدم استقبال مياه الصابوره، خسارة الزيت الخام المفقودة) ثابتة، فإن تأثيــرها علــى معادلــة الانحدار المتعدد يساوى صفرا،ومن ثم فقد تم استبعادها من المعادلة.

ولتقدير قيمة المعاملات المجهولة فى معادلة الانحدار المتعدد تم الاستعانة بالبيانات الواردة فى الجدول التالى:

## جدول رقم (١)

## تكاليف وعوائد الرقابة على المصادر العامة للتلوث البترولى(*)

| السنة | التكاليف (ص) | عوائد الثروة السمكية (س١) | عوائد السياحة المفقودة (س٢) | عوائد من رسوم المرور فى قناة السويس (س٣) |
|---|---|---|---|---|
| ١٩٧٨ | ٨٢٢١ | ٤٧٤٦ | ٤٩٥٢ | ٧١٩٢ |
| ١٩٧٩ | ٨٥٧١ | ١٠٠٢٩ | ١٠٧٦٢ | ٧٣٧٧ |
| ١٩٨٠ | ٨٩٤٥ | ١٥٨٥١ | ١٧٤٣٠ | ٧٥٦١ |
| ١٩٨١ | ٩٣٦٠ | ٢٢٢١١ | ٢٤٩٥٦ | ٧٧٤٦ |
| ١٩٨٢ | ٩٨١١ | ٢٩١٠٩ | ٣٣٣٤٠ | ٧٩٣١ |
| ١٩٨٣ | ١٠٣٠٦ | ٣٦٥٤٥ | ٤٢٥٨٢ | ٨١١٦ |
| ١٩٨٤ | ١٠٨٣٨ | ٤٤٥١٩ | ٥٢٦٨٢ | ٨٣٠٠ |
| ١٩٨٥ | ١١٤٣٤ | ٥٣٠٣٣ | ٦٣٦٤١ | ٨٤٨٤ |
| ١٩٨٦ | ١٢٠٨٢ | ٦٢٠٨٢ | ٧٥٤٥٧ | ٨٦٧٠ |
| ١٩٨٧ | ١٢٧٨٨ | ٧١٦٧٠ | ٨٨١٣٢ | ٨٨٥٥ |
| ١٩٨٨ | ١٣٥٦١ | ٧٤٣٦١ | ٩٢٤٢٢ | ٩٠٣٩ |
| ١٩٨٩ | ١٤٤١٠ | ٧٧٠٥١ | ٩٦٧١٢ | ٩٢٢٤ |
| ١٩٩٠ | ١٤٨٣٩ | ٧٩٧٤٢ | ١٠١٠٠٠ | ٩٤٠٩ |
| المجموع | ١٤٥١٦٦ | ٥٨٠٩٤٨ | ٧٠٤٠٦٨ | ١٠٧٩٠٤ |

## ثانيا- نتائج المعالجة التطبيقية

### أ- تقدير علاقة الانحدار

أن ادخال أكثر من متغير مستقل فى العلاقة يؤدى إلى تخفيض خطأ التقدير عن البيانات الفعلية، وعلى ذلك تظهر العلاقة بين البيانات الفعلية كما يلى:

$ص = أ + ب_{١} س_{١} + ب_{٢} س_{٢} + ب_{٣} س_{٣} + ق$

حيث ق خطأ التقدير

---

(*) المصدر: تقارير الهيئة المصرية العامة للبترول.

وفـــي ضـــوء البيانات المتاحة عن ص، س١، س٢،س٣ تظهر معادلة الانحدار المتعددة كما يلى:

ص ^ = أ + ب$_1$ س$_1$+ ب$_2$ س$_2$+ ب$_3$ س$_3$

ولتقديـــر المعالم أ، ب١، ب٢، ب٣ بطريقة المربعات الصغرى تكون المعادلات الطبيعية اللازمة كالآتى:

مج ص = ن أ +ب$_1$ مج س$_1$+ ب$_2$ مج س$_2$ + ب$_3$ مج س$_3$ (١)

مج س$_1$ ص = أ مج س$_1$ + ب$_1$ مج س$_1^2$ + ب$_2$ مج س$_1$ س$_2$ + ب$_3$ مج س$_1$ س$_3$ (٢)

مج س$_2$ ص= أ مج س$_2$+ ب$_1$ مج س$_1$ س$_2$+ ب$_2$ مج س$_2^2$+ ب$_3$ مج س$_2$ س$_3$ (٣)

مج س$_3$ ص= أ مج س$_3$+ ب$_1$ مج س$_1$ س$_3$+ ب$_2$ مج س$_2$ س$_3$+ ب$_3$ مج س$_3^2$ (٤)

وباستخدام البيانات الفعلية فإن المدخلات:

١٤٥١٦٦= ١٣ أ+ ٥٨٠٩٤٨ ب$_1$ + ٧٠٠٤٠٦٨ ب$_2$ + ١٠٧٩٠٤ ب$_3$

٧١٩٤٣٤٠٢١٢ =٥٨٠٩٤٨ أ+ ٤٦٦٠٨٥٨٤٨ ب$_1$+ ٤٢٥٨٨٢٦٠٢٢٤ ب$_2$+ ٥٠٠٥٢٩٥٥٦٤٠ ب$_3$

٨٧٧١٤٣٥٦٩٨ =٧٠٠٤٠٦٨ أ+ ٤٢٥٨٨٢٦٠ ب$_1$+ ٥٢٣٧٤٣٤٧٤١٤ ب$_2$+ ٦١٣٩١٣٣٥٦ ب$_3$

١٢٢٤٠٠٩٩٤٧ =١٠٧٩٠٤ أ+ ٥٠٥٢٩٥٥٦٤٠ ب$_1$+ ٦١٣٩٧١٣٣٥٦ ب$_2$+ ٩٠١٨٤٧٦٠٦ ب$_3$

∴ ص^ = -٩٩٦٧,٥٢٩- ٢٩٥٥٠٥٤ س$_1$+ ٢٤١٤٧٤ س$_2$+ ٢,٥٦١٥٦٤ س$_3$

من معادلة الانحدار المتعدد السابقة يتضح أن:

(١) أن قيمة أ تقدر بحوالى ٩٩٦٧,٥٢٩ سالبة وتعبر عن الجزء الثابت من المعادلة.

(٢) أن قـــيمة ب$_1$ عـــبارة عن المعدل الثابت والذى يعبر عن الخفض الحـــدى للعـــوائد الناتجة عن الثروة السمكية (س$_1$)، بالنسبة لتكاليف الرقابة على التلوث وقدره ٠,٢٩٥٥٠٥٤.

(٣) أن قـــيمة ب$_2$ عبارة عن المعدل الثابت والذى يعبر عن المساهمة الحديـــة للعـــوائد الناتجة عن موارد السياحة (س$_2$) بالنسبة لتكاليف الرقابة على التلوث وقدره ٠,٢٤١٤٧٤

(٤) أن قيمة ب٣ عبارة عن المعدل الثابت والذى يعبر عن المساهمة الحدية للعوائد الناتجة عن رسوم المرور فى قناة السويس (س٣) بالنسبة لتكاليف الرقابة على التلوث وقدرة ٠,٢٥٦١٥٦٤

**ولقياس درجة تأثير العوائد على تكاليف الرقابة فقد تم قياس معامل الارتباط الجزئى بين متغيرين بفرض ثبات المتغيرات من العلاقة الآتية[1] .**

**ص س١. س٢ س٣ = ص س١. س٢ − ص س٣. س٢ × س١ س٣. س٢**

**√ (١−ر² ص س٣. س٢) (١−ر² س١ س٣. س٢)**

**حيث أن:**

ص س١. س٢ س٣ هو معامل الارتباط الجزئى بين تكاليف الرقابة على التلوث والعوائد الخاصة بالثروة السمكية باستبعاد كلا من عوائد السياحة وعوائد من رسوم المرور فى قناة السويس.

ص س٣.س٢ هى معامل الارتباط الجزئى بين تكاليف الرقابة على التلوث والعوائد الناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس باستبعاد العوائد الناتجة من السياحة.

س١ س٣. س٢ هى معامل الارتباط الجزئى بين عوائد الثروة السمكية والموارد الناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس باستبعاد عوائد السياحة .

---

[1] د. أحمد عباده سرحان، مقدمة فى طرق التحليل الاحصائى، معهد البحوث والدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة، بدون تاريخ، ص ٣٩٥.

ولحـــساب معامــــل الارتباط الجزئى يتم أولا حساب معاملات الارتباط الآتية:

| | | | |
|---|---|---|---|
| $\text{س}_{١}\text{ص}_{١}$ | $=٠,٩٨٢١$ | $\text{س}_{٢}\text{ص}$ | $=٠,٩٨٧١$ |
| $\text{س}_{١}\text{س}_{٢}$ | $=٠,٩٩٩٤$ | $\text{س}_{٣}\text{ص}$ | $=٠,٩٩٢٦$ |
| $\text{س}_{١}\text{س}_{٣}$ | $=٠,٩٩٣٤$ | $\text{س}_{٢}\text{س}_{٣}$ | $=٠,٩٩٤٣$ |

**حساب معامل الارتباط الجزئى بين تكاليف الرقابة على التلوث والعوائد الخاصة بالثروة السمكية:**

$$\therefore \text{ص س}_{١}.\text{س}_{٢}\text{س}_{٣} = \frac{\text{ص س}_{١}.\text{س}_{٣} - \text{ص س}_{٣}.\text{س}_{٢} \times \text{س}_{١}\text{س}_{٣}.\text{س}_{٢}}{\sqrt{(١-ر^{٢}\ \text{ص س}_{٣}.\text{س}_{٢})\ (١-ر^{٢}\ \text{س}_{١}\text{س}_{٣}.\text{س}_{٢})}}$$

**حيث أن:**

$$\text{ص س}_{١}.\text{س}_{٢} = \frac{\text{ص س}_{١} - \text{ص س}_{٢} \times \text{س}_{١}\text{س}_{٢}}{\sqrt{(١-ر^{٢}\ \text{ص س}_{٢})\ (١-ر^{٢}\ \text{س}_{١}\text{س}^{٢}_{٢})}}$$

**فإن:**

$\text{ص س}_{١}.\text{س}_{٢} = -٠,٧٩٤٢$

$\text{ص س}_{٣}.\text{س}_{٢} = ٠,٦٤٩١$

$\text{س}_{١}\text{س}_{٣}.\text{س}_{٣} = -٠,٠٨١١$

**وبالتعويض فأن:**

$\text{ص س}_{١}.\text{س}_{٢}\text{س}_{٣} = -٠,٩٧٨١$

وهذا الارتباط قوى وعكسى (سالب) حيث أنه كلما زادت العوائد الـــناتجة عن الثروة السمكية فإن تكاليف الرقابة على التلوث تميل إلى

النقــصان بــوجه عــام وذلك بعد استبعاد كلا من العوائد الناتجة عن السياحة والعوائد الناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس.

**حساب معامل الارتباط الجزئى بين تكاليف الرقابة على التلوث وعوائد السياحة:**

∴ص س٢. س١ س٣= ص س٢. س٢− ص س٣. س١× س٢ س٣. س١

√(١−ر٢ ص س٣. س١) (١−ر٢ س٢ س٣. س١)

حيث أن:

ص س٢. س١ = ٠,٨٦١٥

ص س٢. س١ =٠,٧٨٧٠

س٢ س٣. س١=٠,٣٧٨٩

∴ ص س٢. س١ س٣ = ٠,٩٨٦٧

أى أن الارتباط قوى وطردى، وهذا يعنى أنه إذا زادت العوائد الناتجة عن السياحة فأن التكاليف الخاصة بالرقابة على التلوث تميل إلى الزيادة بوجه عام بعد استبعاد عوائد الثروة السمكية والعوائد الناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس

**حــساب معامــل الارتــباط الجزئـــى بين تكاليف الرقابة على التلوث والعوائد الناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس:**

∴ص س٣ س١س٢ ص س٣ س− ص س٢ س١ س٣س٢ س١

√(١−ر٢ ص س٢ س١ (١−ر٢ س٣س٢ س١)

حيث :

ص س٣. س١ = ٠,٧٨٧٠

ص س$_{٢}$ . س$_{١}$ = ٠,٨٦١٥

س$_{٣}$ س$_{٢}$. س$_{١}$= ٠,٢٩٤١

∴ ص س$_{٣}$. س$_{١}$ س$_{٣}$ = ٠,٥٥٨٣

يتــضح مما سبق أن علاقة الارتباط طردية ولكن ليست بنفس درجة قوتها في المعاملات الخاصة بالعلاقتين السابقتين، وهى تعنى أنه كلمـــا زادت العـــوائد الـــناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس فأن تكاليف الرقابة على التلوث تميل إلى الزيادة بوجه عام بنسبة ٥٥,٨٣% ذلـــك بعـــد استبعاد العوائد الناتجة عن موارد الثروة السمكية، وموارد السياحة.

ب- اختبار مدى ملائمة علاقة الانحدار:

لاختبار مدى ملائمة علاقة الانحدار يجب حساب معامل التحديد (٠,٢) ويمـــثل نسبة الاختلافات التى يمكن شرحها بالنموذج المستخدم، وهو عبارة عن نسبة الخطأ العشوائى إلى التغير الاجمالى [1] .

حيث ص $^{\wedge}$ = أ. ب$_{١}$ س$_{١}$ +ب$_{٢}$ س$_{٢}$ +ب$_{٢}$ س$_{٢}$+ ب$_{٣}$ س$_{٣}$+ ب $_{ن}$ س $_{ن}$،

الخطأ العشوائى = مج$^{ن}_{١}$ ( ص – ص$_{٨}$ )$^{٢}$

= ١ – مج$^{ن}_{١}$ (ص ص $^{\wedge}$ )$^{٢}$ / مج$^{ن}_{١}$ (ص – ص )$^{٢}$

والجـــدول التالى يوضح حساب الخطأ العشوائى بعد التعويض بقيم ص المشاهدة فى معادلة الانحدار.

---

[1] Ralph E. Beals, Statics for Economists an Introd- Uction, Rand Mc Nally& Company, Chicago, U. S. A., 1972, P. 271.

## جدول رقم (٢)

### حساب الخطأ العشوائى لمعادلة الانحدار

| س | ص^٨ | ص–ص^٨ | (ص–ص^٨)^٢ |
|---|---|---|---|
| ٨٢٢١ | ٨٢٤٨ | ٢٧- | ٧٢٩ |
| ٨٥٧١ | ٨٥٦٤ | ٧ | ٤٩ |
| ٨٩٤٥ | ٨٩٢٥ | ٢٠ | ٤٠٠ |
| ٩٣٦٠ | ٩٣٣٧ | ٣٣ | ٥٢٩ |
| ٩٨١١ | ٩٧٩٧ | ١٤ | ١٩٦ |
| ١٠٣٠٦ | ١٠٣٠٥ | ١- | ١ |
| ١٠٨٣٨ | ١٠٨٥٩ | ٢١- | ٤٤١ |
| ١١٤٣٤ | ١١٤٦١ | ٢٧- | ٧٢٩ |
| ١٢٠٨٢ | ١٢١١٦ | ٢٤- | ١١٥٦ |
| ١٢٧٨٨ | ١٢٨١٨ | ٣٠- | ٩٠٠ |
| ١٣٥٦١ | ١٢٥٣٠ | ٣١ | ٩٦١ |
| ١٤٤١٠ | ١٤٢٤٥ | ١٦٥ | ٢٧٢٢٥ |
| ١٤٨٣٩ | ١٤٩٥٩ | ١٢٠- | ١٤٤٠٠ |
| المجموع | | صفر | ٤٧٧١٦ |

$$\text{نسبة معامل التحديد} = ١ - \frac{\text{مج}^{ن}_{١}\ (\text{ص ص}^{٨})^{٢}}{\text{مج}^{ن}_{١}\ (\text{ص} - \text{ص})^{٢}}$$

$$= ١ - \frac{٤٧٧١٦}{٥٩٥٧٦٩٨٧} = ٠,٩٩٩٢$$

وهـــذا يعنى أن تغيرات العوائد المرتبطة بمعادلة الانحدار تفسر حوالى ٩٩,٩٢ % مـــن التغيـــر فى تكاليف الرقابة على التلوث ،والباقى من التغير راجع إلى عنصر الخطأ فى القياس أو الملاحظة.

**اختيار معنوية الانحدار**

لاختـــيار معـــنوية الانحدار يتم مقارنة التغير الاجمالى الراجع للانحـــدار والذى يرجع إلى تأثير س ١، س٢ بالتغير فى المتغير التابع (ص) كما يلى:

-التغير الاجمالى (التغير فى المتغير التابع) = مج (ص- ص)٢

= ٥٩٥٧٦٩٨٧

- التغير الراجع للانحدار= ب١ مج ( س١ - س١) ( ص- ص) +

ب٢ مج (س٢- س٢) (ص- ص)+

ب٣ مج (س٣- س٣) ( ص- ص)

= -٠,٢٩٥٥٠٥٤× ٧٠٧١١٧٣٣٦

+٠,٢٤١٤٧٤×٩٠٩٣٧٩١٣٧

+ ٢,٥٦١٥٦٤× ١٩٠٨٧٤٧٩

= ٥٩٥٢٨٢٢٥

ويتم تحليل معنوية الانحدار كما فى الجدول التالى:

**جدول رقم (٣)**

| مصدر التغير | مجموع المربعات | عدد درجة الحرية | متوسط المربعات |
|---|---|---|---|
| الانحدار | ٥٩٥٢٨٢٢٥ | ٣ | ١٩٨٤٢٧٤١ |
| البواقى | ٤٨٦٢ | ٩ | ٥٤١٨ |
| المجموع | ٥٩٥٧٦٩٨٧ | ١٢ | |

وتكـــون ف هـــى نسبة متوسط المربعات الراجع للانحدار إلىمتوسط البواقى

∴ ف = ١٩٨٤٢٧٤١ / ٥٤١٨ =٣٦٦٢

وبالمقارنـــة بقيمة ف الجدولية بدرجات حرية (٩،٣) ومستوى معـــنوية ٥% نجدها ٣,٨٦ مما يعنى أن ف المحسوبة معنوية، وبالتالى يمكن قبول فرض أن علاقة الانحدار المتعدد هى علاقة معنوية.

ويمكن حساب معامل الارتباط المتعدد كما يلى:

النتغير الراجع للانحدار / التغير الاجمالى = ٥٩٥٢٨٢٢٥ / ٥٩٥٧٦٩٨٧ = ٠,٩٩٩١٨

ومنها = $\sqrt{}$ ٠,٩٩٩١٨ = ٠,٩٩٩٥

أى أن معامل الارتباط ٩٩,٩٥ % وهذا الارتباط قوى وطردى.

**اختبار جوهرية معامل الارتباط**

نجرى اختبار ت المحسوبة ومقارنتها مع ت الجدولية:

ت المحسوبة $\sqrt{\frac{\text{ن} - ٢}{١ -}}$

= ٠,٩٩٩٥ $\sqrt{\frac{١٣ - ٢}{١ - (٠,٩٩٩٥)٢}}$ = ١١٥,٧٦

عند درجة حرية ن- ٢ = ١١مستوى معنوية ٥% ت الجدولية ٠,٠٢٥ تساوى ٢,٢٠١.

∴ ت المحسوبة أكبر من ت الجدولية

∴ الارتباط جوهرى.

**جـ- اختبار معنوية مساهمة كل متغير مستقل فى العلاقة**

لاختبار معنوية المساهمة الإضافية لكل متغير مستقل فى العلاقة، بمعنى اختبار معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع فإنه يستخدم اختبار (ف) لاختبار التغير الراجع لكل متغير بالمقارنة بالبواقى[1] .وذلك باستخدام علاقة الانحدار البسيط بين كل متغير مستقل والمتغير التابع لتقدير التغير الراجع إلى كل معامل من المعاملات وذلك (باستخدام طريقة Step Wies) على النحو التالى:

اختبار معنوية مساهمة $\text{س}_{٢}$، $\text{س}_{٣}$ الإضافية

يتم تقدير معامل الانحدار البسيط ب١ كما يلى:

$$\text{ب١} = \frac{\text{مج}\,(\text{س}_{١} - \text{س}_{١})\,(\text{ص} - \text{ص})}{\text{مج}\,(\text{س}_{١} - \text{س١})^{٢}} = \frac{٧٠٧١١٧٣٣٦}{٨٦٩٩٢٧٥٥٠٤} = ٠,٠٨١٢٨٤٦$$

التغير الراجع إلى $\text{س}_{١}$ وحدها

$$= \text{ب}_{١}\ \text{مج}\,(\text{س}_{١} - \text{س}\ 11)\,(\text{ص} - \text{ص})$$

$$= ٠,٨١٢٨٤٦ \times ٧٠٧١١٧٣٣٦ = ٥٧٤٧٧٧٤٩$$

ويجرى جدول تحليل التباين لاختبار مساهمة $\text{س}_{٢}$، $\text{س}_{٣}$ الاضافية كما يلى :-

---

[1] د. سعدية حافظ منتصر، الإحصاء الوصفى مع مقدمه فى الحاسبات الإلكترونية، مكتبة التجارة و التعاون ، ١٩٧٨، ص ٢٣٢.

## جدول رقم (٤)

| مصدر التغير | مجموع المربعات | عدد درجة الحرية | متوسط المربعات |
|---|---|---|---|
| س١ | ٥٧٤٧٧٧٤٩ | ١ | ٥٧٤٧٧٧٤٩ |
| اضافة س ٢،س٣ | ٢٠٥٠٤٧٦ | ٢ | ١٠٢٥٢٣٨ |
| اجمالي الانحدار | ٥٩٥٢٨٢٢٥ | ٣ | |
| البواقي | ٤٨٧٦٢ | ٩ | ٥٤١٨ |
| المجموع | ٥٩٥٧٦٩٨٧ | ١٢ | |

ويمكن اختبار معنوية المساهمة الإضافية للمتغيرين س ٢، س٣ بحساب قيمة (ف) المناظرة كالآتي:

$$\text{ف} = \frac{١٠٢٥٢٣٨}{٥٤١٨} = ١٨٩,٢٢٨$$

وبمقارنـــتها بقيمة (ف) الجدولية ومستوى معنوية ٥% ودرجات حرية ٢،٩ وقيمـــتها ٤,٢٦، وعلـــى ذلـــك فـــان فرض المساهمة الإضافية للمتغيـــرين س٢، س٣ فـــى علاقة الانحدار هى مساهمة معنوية، وعليه تبقى س١، س٣ فى علاقة الانحدار.

اختبار معنوية مساهمة س١، س٣ الإضافية

يتم تقدير معامل الانحدار البسيط ت ٢ كما يلى:

$$\text{ت}_{٣} = \frac{\text{مج}\,(\text{س}_{٢} - \bar{\text{س}}_{٢})\,(\text{ص} - \bar{\text{ص}})}{\text{مج}\,(\text{س}_{٢} - \bar{\text{س}}_{٢})^{٢}} \qquad \frac{٩٠٩٣٧٩١٣٧}{١٤٢٤٢٦٧٤٤٤٣} \qquad ٠,٠٦٣٨٤٨٩$$

التغير الراجع إلى س٢ وحدها:

= $ت_2$ مج ($س_2$ – $\bar{س}_2$) (ص – $\bar{ص}$)

= ٠,٠٦٣٨٤٨٩ × ٩٠٩٣٧٩١٣٧ = ٥٨٠٦٢٨٥٨

ويجرى جدول تحليل التباين لاختبار مساهمة $س_1$، $س_3$ كما ي لى:

جدول رقم (٥)

جدول تحليل التباين لاختبار المساهمة الإضافية $س_1$، $س_2$

| مصدر التغير | مجموع المربعات | عدد درجة الحرية | متوسط المربعات |
|---|---|---|---|
| $س_2$ | ٥٨٠٦٢٨٥٨ | ١ | ٥٨٠٦٢٨٥٨ |
| إضافة $س_1$، $س_2$ | ١٤٦٥٣٦٧ | ٢ | ٧٣٢٦٨٤ |
| اجمالى الانحدار | ٥٩٥٢٨٢٢٥ | | |
| البواقى | ٤٨٧٦٢ | ٩ | ٥٤١٨ |
| المجموع | ٥٩٥٧٦٩٨٧ | ١٢ | |

وبمقارنة اختبار معنوية المساهمة الإضافية للمتغيرين $س_1$، $س_3$ بحساب (ف) المناظرة.

$$ف = \frac{٧٣٢٦٨٤}{٥٤١٨} = ١٣٥,٢٣١$$

وبمقارنـــتها بقـــيمة ف الجدولية بمستوى معنوية ٥% ودرجات حرية ٩،٢ وقيمتها ٤,٢٦ نجد أن المساهمة الإضافية للمتغير $س_1$، $س_3$ فـــى علاقـــة الانحدار هى مساهمة معنوية، وعليه تبقى س١، س٣ فى علاقة الانحدار.

**لختبار معنوية مساهمة $س_1$، $س_2$ الإضافية**

يتم تقرير معامل الانحدار البسيط $ت_3$ كما يلى:

$ت_{٣} = \frac{مج (س_{٣} - \bar{س}_{٣}) (ص - \bar{ص})}{مج (س_{٣} - \bar{س}_{٣})^{٢}} = \frac{١٩٠٨٧٤٧٩}{٦٢١١٢٠٦}$ ٣،٠٧٣٠٧١٣

التغير الراجع إلى $س_{٣}$ وحدها

$= ت_{٣} \times مج (س_{٣} - \bar{س}_{٣}) (ص - \bar{ص})$

$= ٣,٠٧٠٣٧١٣ \times ١٩٠٨٧٤٧٩ = ٥٨٦٥٧١٨٣$

ويجرى جدول تحليل التباين لاختبار مساهمة $س_{١}$، $س_{٢}$ كما يلى

**جدول رقم (٦)**

**جدول تحليل التباين لاختبار مساهمة $س_{١}$،$س_{٢}$ الإضافية**

| مصدر التغير | مجموع المربعات | عدد درجة الحرية | متوسط المربعات |
|---|---|---|---|
| $س_{٣}$ | ٥٨٦٥٧١٨٣ | ١ | ٥٨٦٥٧١٨٣ |
| إضافة $س_{١}$،$س_{٢}$ | ٨٧١٠٤٢ | ٢ | ٤٣٥٥٢١ |
| اجمالى الانحدار | ٥٩٥٢٨٢٢٥ | | |
| البواقى | ٤٨٧٦٢ | ٩ | ٥٤١٨ |
| المجموع | ٥٩٥٧٦٩٨٧ | ١٢ | |

ويـــتم اختـــبار معنوية المساهمة الإضافية للمتغيرين $س_{١}$، $س_{٢}$ بحساب (ف) المناظرة كما يلى:

$ف = \frac{٧٣٢٦٨٤}{٥٤١٨}$ ١٣٥,٢٣١

وبمقارنـــتها بقيمة (ف) الجدولية بمستوى معنوية ٥% ودرجات حـــرية ٢،٩ وقيمتها ٤,٢٦ وعلى ذلك فإن فرض المساهمة للمتغيرين

$س_{١}$،$س_{٢}$ فـــى علاقـــة الانحدار هى مساهمة معنوية، وعلى ذلك تبقى $س_{١}$، $س_{٢}$ فى علاقة الانحدار.

∴ يفضل استخدام الانحدار المتعدد لمعنوية وجود كل من $س_{١}$، $س_{٢}$، $س_{٣}$ فى العلاقة بما يعنى أن الجانب الأكبر من المتغير فى (ص) يمكن إرجاعه لتأثير المتغيرات $س_{١}$،$س_{٢}$، $س_{٣}$ معا.

ونظـــرا لأن معامـــل $ب_{١}$ ســـالب فى معادلة الانحدار وهذا لا يتناسب مع العلاقة الطردية بين موارد الثروة السمكية وتكاليف الرقابة علـــى التلوث، لذا يجب اختبار معنوية معاملات الانحدار الجزئية $ب_{١}$، $ب_{٢}$،$ب_{٣}$ فإذا كانت قيمة المعامل لا تختلف معنويا عن الصفر فإن تأثير المتغيـــر المستقل على المتغير التابع يكون غير معنوى وبالتالى يمكن إخراجها من العلاقة.

**اختبار معنوية معاملات الانحدار الجزئية**

لاختبار معنوية معاملات الانحدار الجزئية لكل معامل على حدة فإنـــه تجرى اختبار علاقة الانحدار لكل متغيرين ثم اختبار معامل كل متغير مستقل على حدة لتحديد ملاءمته وذلك على النحو التالى:

**علاقة الانحدار المتعدد بين ص، $س_{٢}$، $س_{٣}$**

تظهر علاقة الانحدار المتعدد كما يلى:

$ص = أ + ب_{٢} س_{٢} + ب_{٣} س_{٣}$

وباستخدام طريقة المربعات الصغرى تكون المعادلات الطبيعية اللازمة كالآتى:

$مجـ ص = أ ن + ب_{٢} مجـ س_{٢} + ب_{٣} مجـ س_{٣}$

$مجـ س_{٢} ص = أ مجـ س_{٢} + ب مجـ س_{٢}^{٢} + ب_{٣} مجـ س_{٢} س_{٣}$

مجــ $س_{٣}$ ص= أ مجــ $س_{٣}$ + $ب_{٢}$ مجــ $س_{٣}$+ $ب_{٣}$ مجــ $س^{٢}_{٣}$

**وباستخدام البيانات الفعلية فإن المدخلات:**

١٤٥١٦٦ = ١٣ أ + ٧٠٤٠٦٨ $ب_{٢}$ + ١٠٧٩٠٤ $ب_{٣}$

٨٧٧١٤٣٥٦٩٨= ٧٠٤٠٦٨أ+ ٥٢٣٧٤٣٤٧٤١٤ب+٢١٣٩٧١١٣٥٦ $ب_{٣}$

١٢٢٤٠٠٩٩٤٧=١٠٧٩٠٤أ+ ١٣٩٧١٣٣٥٦١$ب_{٢}$+ ٩٠١٨٤٧٦٠٦ $ب_{٣}$

تعطى معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$\hat{ص}$ = – ١٣١٣٦,٤+ ٠,٠٠٣٥٣١٨٤ $س_{٢}$ + ٢,٩٠٤٩١٢ $س_{٣}$

## اختبار مدى ملاءمة علاقة الانحدار

لاختبار مدى ملاءمة علاقة الانحدار يجب حساب معامل التحديد ($ر^{٢}$) حيث يتم حساب الخطأ العشوائى ومقارنته بالمتغير الاجمالى.

والجــدول التالى يوضح حساب الخطأ العشوائى بعد التعويض بقيم (ص) المشاهدة فى معادلة الانحدار.

**جدول رقم (٧)**

**حساب الخطأ العشوائى**

| س | $\hat{ص}$ | ص-$\hat{ص}$ | $(ص-\hat{ص})^{٢}$ |
|---|---|---|---|
| ٨٢٢١ | ٨٧٧٣ | ٤٤٨ | ٣٠٠٧٠٤ |
| ٨٥٧١ | ٨٣٣١ | ٢٤٠ | ٥٧٦٠٠ |
| ٨٩٤٥ | ٨٨٨٩ | ٥٦ | ٣١٣٦ |
| ٩٣٦٠ | ٩٤٥٣ | ٩٣ | ٨٦٤٩ |
| ٩٨١١ | ١٠٠٢٠ | ٢٠٩- | ٤٣٦٨١ |
| ١٠٣٠٦ | ١٠٥٩٠ | ٢٨٤- | ٨٠٦٥٦ |
| ١٠٨٣٨ | ١١١٦١ | ٣٢٣- | ١٠٤٣٢٩ |
| ١١٤٣٤ | ١١٧٣٤ | ٣٠٠- | ٩٠٠٠٠ |
| ١٢٠٨٢ | ١٢٣١٦ | ٢٣٤- | ٥٤٧٥٦ |
| ١٢٧٨٨ | ١٢٨٩٨ | ١١٠- | ١٢١٠٠ |
| ١٣٥٦١ | ١٣٤٤٨ | ١١٣ | ١٢٧٦٩ |
| ١٤٤١٠ | ١٤٠٠٠ | ٤١٠ | ١٦٨١٠٠ |
| ١٤٨٣٩ | ١٤٥٥٣ | ٢٨٦ | ٨١٧٩٦ |
| المجموع | | صفر | ٩١٨٢٧٦ |

ر ۲ (معامل التحديد) = ۱ - $\frac{\text{مج ن، (ص- ص}^\wedge)^2}{\text{مجـ}^{\text{ن}}_{1}\text{ (ص - ص)}^2}$

= ۱ - $\frac{٧٣٢٦٨٤}{٥٤١٨}$ = ٠,٩٨٤٥٨٧

وهــذا يعنى أن تغيرات العوائد المرتبطة بمعادلة الانحدار تفسر حوالى ٩٨,٤٥٨٧% من التغير فى تكاليف الرقابة على التلوث والباقى من التغير راجع إلى عنصر الخطأ فى القياس أو الملاحظة.

**اختبار معنوية الانحدار**

التغير الاجمالى = مجـ (ص-صَ)۲

= ٥٩٥٧٦٩٨٧

التغير الراجع للانحدار = ب۲ مجـ (س۲-س۲) (ص-ص)+

ب۳ مجـ (س۳- س۳) (ص-ص)

= ٠,٠٠٣٥٣١٨٤ × ٩٠٩٣٧٩١٣٧+

٢,٩٠٤٩٤٢×١٩٠٨٧٤٧٩

=٥٨٦٥٩٢٢٨

ويتم تحليل معنوية الانحدار كما فى الجدول التالى:

**جدول رقم (٨)**

**جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار (س۲،س۳)**

| مصدر التغير | مجموع المربعات | عدد درجة الحرية | متوسط المربعات |
|---|---|---|---|
| الانحدار<br>البواقى | ٥٨٦٥٩٢٢٨<br>٩١٧٧٥٩ | ٢<br>١٠ | ٢٩٣٢٩٦١٤<br>٩١٧٧٥,٩ |
| المجموع | ٥٩٥٧٦٩٨٧ | ١٢ | |

وتكـــون ف هـــى نسبة متوسط المربعات الراجع للانحدار إلى متوسط البواقى

$$\therefore \text{ف} = \frac{٢٩٣٢٩٦١٤}{٩١٧٧٥,٩} = ٣١٩,٨$$

وبالمقارنـــة بقيمة ف الجدولية بدرجات حرية( ٢،١٠ ) ومستوى معنوية٥% نجدها ٤,١٠

∴ ف المحسوبة معنوية أى أن علاقة الانحدار معنوية.

**اختبار معنوية كل متغير على حدة**

يمكـــن اختـــبار وجود علاقة الانحدار من عدمها بين المتغير التابع وكل متغير مستقل باختبار ما إذا كانت $ت_٢$، $ت_٣$ لا تختلف معنويا عن الصفر وهذا بعكس عدم وجود علاقة بين المتغيرات، ويتم ذلك عن طـــريق تقديـــر الخطـــأ المعـــيارى للمعامـــل $ت_٢$، $ت_٣$، ويـــسمى ع $ت_٢$، ع $ت_٣$ ويتم حسابها كما يلى [1] .

حساب الخطأ المعيارى للمعامل ت٢

$$ع^٢ ت_٢ = \frac{ع^٢}{مجـ (س_٢ - س_٣)^٢ - \frac{( مجـ (س_٢ - س_٢) (س_٣ - س_٣) )^٢}{مجـ (س_٣ - س_3)^٢}}$$

$$= \frac{٩١٧٧٥,٩}{١٤٢٤٢٦٧٤٤٤٣ - \frac{(٢٩٥٧٣٢٣٢٠)^٢}{٦٢١١٢٠٦}} = ٠,٠٠٠٥٦٦$$

[1] د. سعدية حافظ منتصر، مرجع سبق ذكره، ٢٣٥.

∴ $ع_{ت_٢}$ = ٠,٠٢٣٩٧٣٣

$$∴ ت_٢ = \frac{ت_٢}{ع_{ت_٢}} = \frac{٠,٠٠٣٥٣١٨٤}{٠,٠٢٣٧٩٧٣٣} = ٠,٠٩٣٠٩٧$$

وبالمقارنة بقيمة ت الجدولية بمستوى معنوية ٥% ودرجات حرية ١٠ تساوى ٢,٢٢٨ يتضح أن $ت_٢$ غير معنوية أى أن قيمة المعامل $ت_٢$ لا تختلف معنويا عن الصفر أى أن تأثير $س_٢$ على ص غير معنوى

حساب الخطأ المعيارى للمعامل ت ٣

$$ع^٢ ت٣ = \frac{ع^٢}{مجـ(س_٣ - \bar{س}_٣)^٢ - \frac{(مجـ (س_٢ - \bar{س}_٢)(س_٣ - \bar{س}_٣))^٢}{مجـ (س_٢ - \bar{س}_٢)^٢}}$$

$$= \frac{٩١٧٧٥,٩}{٦٢١١٢٠٦ - \frac{(٢٩٥٧٣٢٣٢٠)^٢}{١٤٢٤٢٦٧٤٤٤٢}} = ١,٢٩٨٥٨$$

∴ ع ت٣ = ١,١٣٩٥٥٣

$$ت_٣ = \frac{ت_٣}{ع_ت} = \frac{٢,٩٠٤٩١٢}{١,١٣٩٥٥٣} = ٢,٥٤٩$$

بالمقارنة بقيمة ت الجدولية بمستوى معنوية ٥% ودرجات حرية ١٠ تساوى ٢,٢٢٨ يتضح أن $ت_٣$ معنوية أى أن تأثير $س_٣$ على ص هو تأثير جوهرى وتبقى فى العلاقة.

**علاقة الانحدار المتعددين ص، $س_١$، $س_٣$**

بعد استبعاد س$_{٢}$ من معادلة الانحدار تظهر معادلة الانحدار المتعدد كما يلى:

ص= أ + ت$_{١}$ س$_{١}$+ ت س

وباستخدام طريقة المربعات الصغرى تكون المعادلات الطبيعية كما يلى

مجـ ص = ن أ+ ت$_{١}$ مجـ س$_{١}$ + ت$_{٣}$ مجـ س$_{٣}$

مجـ س$_{١}$ ص= أ مجـ س$_{١}$+ ت$_{١}$ مجـ س$^{٢}_{٢}$ + ت$_{٣}$ مجـ س$_{١}$ س$_{٣}$

مجـ س$_{٣}$ ص= أ مجـ س$_{٣}$ + ت$_{١}$ مجـ س$^{٢}_{٢}$+ ت$_{٣}$ مجـ س$_{١}$ س$_{٣}$

مجـ س$_{٣}$ ص= أ مجـ س$_{٣}$ + ت$_{١}$ مجـ س$_{١}$ س$_{٣}$+ ت$_{٣}$ مجـ س$^{٢}_{٣}$

وباستخدام البيانات الفعلية فان المدخلات

١٤٥١٦٦= ١٣ أ+ ٥٨٠٩٤٨ ت١+ ١٠٧٩٠٤ ت٣

٧١٩٤٣٤٠٢١٢= ٥٨٠٩٤٨أ+ ٥٣٤٧٤٣٤٧٤١٤ ب١+ ٥٠٥٢٩٥٥٦٤٠ ب٣

١٢٢٤٠٠٩٩٤٧= ١٠٨٩٠٤أ+ ٥٠٥٢٩٥٥٦٤٠ب١+ ٩٠١٨٤٧٦٠٦ ب٣

تعطى معادلة الانحدار المتعدد الآتية

ص= -١٤٣٧٧,٥- ٠,٠٠٠١٣٩١ س$_{١}$+ ٣,٠٧٨٢٣٨ س ٣

**اختبار مدى ملاءمة علاقة الانحدار**

الجدول التالى يوضح حساب الخطأ العشوائى لحساب معامل التحديد

## جدول رقم (٩)

### حساب الخطأ العشوائى

| س | ص^ | ص-ص^ | (ص-ص^)^٢ |
|---|---|---|---|
| ٨٢٢١ | ٧٧٦١ | ٤٦٠ | ٢١١٦٠٠ |
| ٨٥٧١ | ٨٣٢٩ | ٢٤٢ | ٥٨٥٦٤ |
| ٨٩٤٥ | ٨٨٩٥ | ٥٠ | ٢٥٠٠ |
| ٩٣٦٠ | ٩٤٦٣ | ١٠٣- | ١٠٦٠٩ |
| ٩٨١١ | ١٠٠٣٢ | ٢٢١- | ٤٨٨٤١ |
| ١٠٣٠٦ | ١٠٦٠١ | ٢٩٥- | ٨٧٠٢٥ |
| ١٠٨٣٨ | ١١١٦٦ | ٣٢٨- | ١٠٧٥٨٤ |
| ١١٤٣٤ | ١١٧٣١ | ٣٩٧- | ٨٨٢٠٩ |
| ١٢٠٨٢ | ١٢٣٠٢ | ٢٢٠- | ٤٨٤٠٠ |
| ١٢٧٨٨ | ١٢٨٧٠ | ٨٢- | ٦٧٢٤ |
| ١٣٥٦١ | ١٣٤٣٦ | ١٢٥ | ١٥٦٢٥ |
| ١٤٤١٠ | ١٤٠٠٥ | ٤٠٥ | ١٦٤٠٢٥ |
| ١٤٨٣٩ | ١٤٢٧٥ | ٢٦٤ | ٦٩٦٩٦ |
| المجموع | | صفر | ٩١٩٤٠٢ |

معامل التحديد (ر٢) = $١ - \frac{\text{١ مجـ ن (ص- ص٨ )٢}}{\text{مجـ ن١ (صَ- ص)٢}}$

$= ١ - \frac{٩١٩٤٠٢}{٥٩٥٧٦٩٨٧}$

$= ٠,٩٨٤٥٦٨$

وهـــذا يعنى أن تغيرات العوائد المرتبطة بمعادلة الانحدار تفسر حوالى ٩٨,٤٥٦٨% من التغير فى تكاليف الرقابة على التلوث والباقى من التغير راجع إلى عنصر الخطأ فى القياس أو الملاحظة.

**اختبار معنوية الانحدار**

التغير الاجمالى = مجـ (ص- صَ)٢

= ٥٩٥٧٦٩٨٧

التغير الراجع للانحدار = ت١ مجـ ( س١- س١َ)+

ت٣ مجـ ( س٢- س٢َ) (ص- صَ)

= -.٠٠٠١٣٩١ × ٧٠٧١١٧٣٣٦

+ ٣,٠٧٨٢٣٨ × ١٩٠٨٧٤٧٩

= ٥٨٦٥٧٤٤٣

ويتم تحليل معنوية الانحدار كما فى الجدول ا لتالى:

**جدول رقم (١٠)**

**جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار**

| مصدر التغير | مجموع المربعات | عدد درجة الحرية | متوسط المربعات |
|---|---|---|---|
| الانحدار | ٥٨٦٥٧٤٤٣ | ٢ | ٢٩٣٢٨٧٢٢ |
| البواقى | ٩١٩٥٤٤ | ١٠ | ٩١٩٥٤,٤ |
| المجموع | ٥٩٥٧٦٩٨٧ | | |

∴ ف = $\frac{٢٩٣٢٨٧٢٢}{٩١٩٥٤,٤}$ = ٣١٨,٩٥

وبالمقارنـــة بقـيمة ف الجدولية بدرجات حرية ٢،١٠ ومستوى معنوية ٥% نجدها ٤,١٠

∴ ف المحسوبة معنوية.

∴ علاقة الانحدار معنوية

**اختبار معنوية كل متغير على حدة**

حساب الخطأ المعياري للمعامل $ت_1$

$$ع^2_{ت_1} = \frac{ع^2}{مجـ (س_1 - \bar{س}_1)^2 - \frac{\left(مجـ (س_1 - \bar{س}_1)(س_3 - \bar{س}_3)\right)^2}{مجـ (س_3 - \bar{س}_3)^2}}$$

$$= \frac{\text{٩١٩٥٤,٤}}{\text{٨٦٩٩٢٧٥٥٠٤} - \frac{(\text{٢٣٠٩٠٨٤٨٨})^2}{\text{٦٢١١٢٠٦}}}$$

$$= \text{٠,٠٠٠٧٩٩٦}$$

$$\therefore ع_{ت1} = \sqrt{ع^2_{ت_1}} = \text{٠,٠٢٨٢٨}$$

$$\text{ومنها } ت1 = \frac{ت1}{ع_{ت1}} = \frac{-\text{٠,٠٠٠١٣٩١}}{\text{٠,٠٢٨٢٨}} = -\text{٠,٠٠٤٩٢}$$

وبالمقارنة بقيمة ت الجدولية بمستوى معنوية ٥% درجات حرية ١٠ تـــساوى ٥٢,٢٢٨، يتضح أن $ت_1$ غير معنوية أى أ ن قمية معامل ت١ لا تخـــتلف معـــنويا عن الصفر، أى أن تأثير $س_1$ على ص غير معنوى وبالتالى يمكن إخراجها من العلاقة.

**حساب الخطأ المعيارى للمعامل $ت_3$**

$$\text{ع}^{2}\,\text{ت}3 = \frac{\text{ع}^{2}}{\text{مجـ}(\text{س}_{1} - \text{س}_{1})^{2} - \frac{(\text{مجـ}(\text{س}_{1} - \text{س}_{1})(\text{س}_{3} - \text{س}_{3}))^{2}}{\text{مجـ}(\text{س}_{1} - \text{س}_{1})^{2}}}$$

$$= \frac{٩١٩٥٤,٤}{٦٢١١٢٠٦ - \frac{(٢٣٠٩٠٨٤٨٨)^{2}}{٨٦٩٩٢٧٥٥٠٤}}$$

$= ١,١١٩٩٥$

$\therefore$ ع ت٣ = ١,٠٥٨٢٧٦

ومنها $\text{ت}_{3} = \frac{\text{ت}_{3}}{\text{ع ت}_{3}} = \frac{٣,٠٧٨٣٣٨}{١,٠٥٨٢٧٦} = ٢,٩٠٨٧$

وبالمقارنـــة بقيمة ت الجدولية بمستوى معنوية ٥% درجات حرية ١٠ والتـــى تساوى ٢,٢٢٨ يتضح أن $\text{ت}_{3}$ معنوية، أى أن تأثير $\text{س}_{3}$ على ص هو تأثير جوهرى وتبقى فى العلاقة.

**علاقة الانحدار بين ص، $\text{س}_{3}$ فقط**

مـــن التحلـــيل الـــسابق اتضح أن مساهمة $\text{س}_{1}$، $\text{س}_{3}$ فى علاقة الانحدار هى مساهمة غير معنوية وبالتالى يمكن اخراجهما من العلاقة وقصر العلاقة بين ص، $\text{س}_{3}$ كما يلى:

$\text{ص} = \text{أ} + \text{ت}_{3}\,\text{س}_{3}$

وباستخدام طريقة المربعات الصغرى تكون المعادلات الطبيعية اللازمة كالآتى:

$\text{مجـ ص} = \text{ن أ} + \text{ت}_{3}\,\text{مجـ س}_{3}$

$\text{مجـ س}_{3}\,\text{ص} = \text{أ مجـ س}_{3}\,\text{ت} + \text{ت}_{3}\,\text{مج س}^{2}_{3}$

**وباستخدام البيانات الفعلية فإن المدخلات:**

١٤٥١٦٦ = ١٣أ + ١٠٧٩٠٤ ت ٣ (١)

١٢٢٤٠٠٩٩٤٧ = ١٠٧٩٠٤ أ+ ٩٠١٨٤٧٦٠٦ ت ٣ (٢)

**تعطى معادلة الانحدار البسيط الآتية:**

ص= - ١٤٣٤٠,٨ + ٣,٠٧٣٠٧١ س٣

**اختبار مدى ملاءمة علاقة الانحدار**

الجدول التالى يوضح حساب الخطأ العشوائى لحساب معامل التحديد

**جدول رقم (١١)**

**حساب الخطأ ا لعشوائى لمعادلة الانحدار**

| ص | ص^ | ص-ص^ | (ص-ص^)^٢ |
|---|---|---|---|
| ٨٢٢١ | ٧٧٦٠,٧ | ٤٦٠,٣ | ٢١١٨٧٦,٠٩ |
| ٨٥٧١ | ٨٣٢٩,٢ | ٢٤١,٨ | ٥٨٤٦٧,٢٤ |
| ٨٩٤٥ | ٨٨٩٤,٧ | ٥٠,٣ | ٢٥٣٠,٠٩ |
| ٩٣٦٠ | ٩٤٦٣,٢ | ١٠٣,٢٠ | ١٠٦٥٠,٢٤ |
| ٩٨١١ | ١٠٠٣١,٧ | ٢٢٠,٧- | ٤٨٧٠٨,٤٩ |
| ١٠٣٠٦ | ١٠٦٠٠,٢ | ٢٩٤,٢- | ٨٦٥٥٣,٦٤ |
| ١٠٨٣٨ | ١١١٦٥,٧ | ٣٢٧,٧- | ١٠٧٣٨٧,٢٩ |
| ١١٤٣٤ | ١١٧٣١,١ | ٢٩٧,١- | ٨٨٢٦٨,٤١ |
| ١٢٠٨٢ | ١٢٣٠٢,٧ | ٢٢٠,٧- | ٤٨٧٠٨,٤٩ |
| ١٢٧٨٨ | ١٢٨٧١,٢ | ٨٣,٢- | ٦٩٢٢,٢٤ |
| ١٣٥٦١ | ١٣٤٣٦,٧ | ١٢٤,٣ | ١٥٤٥٠,٤٩ |
| ١٤٤١٠ | ١٤٠٠٥,٢ | ٤٠٤,٨ | ١٦٣٨٦٣,٠٤ |
| ١٤٨٣٩ | ١٤٥٧٣,٧ | ٢٦٥,٣ | ٧٠٣٨٤,٠٩ |
| المجموع | | صفر | ٩١٩٧٦٩,٨٤ |

معامل التحديد (ر^٢) = ١- (ن مجـ ١ (ص- ص^) ٢) / (ن مجـ ١ (ص-ص)٢)

= ١- ٩١٩٧٦٩,٨٤ / ٥٩٥٧٦٩٨٧ = ٠,٩٨٤٥٦٢

وهــذا يعنى أن تغيرات العوائد المرتبطة بمعادلة الانحدار تفسر حوالى ٩٨,٤٥٦٢ % من التغير فى تكاليف الرقابة على التلوث والباقى من التغير راجع إلى عنصر الخطأ فى القياس أو الملاحظة.

اختبار معنوية الانحدار:

التغير الاجمالى = مج (ص- صَ)٢

= ٥٩٥٧٦٩٨٧

التغير الراجع للانحدار= ت ٣ مج (س٣- س3َ) (ص- صَ)

= ٣,٠٧٣٠٧١ × ١٩٠٨٧٤٧٩

= ٥٨٦٥٧١٧٨

ويتم تحليل معنوية الانحدار كما يلى:

## جدول رقم (١٢)

### جدول تحليل التباين لمعادلة الإنحدار

| مصدر التغير | مجموع المربعات | عدد درجات الحرية | متوسط المربعات |
|---|---|---|---|
| الإنحدار | ٥٨٦٥٧١٧٨ | ١ | ٥٨٦٥٧١٧٨ |
| البواقي | ٩١٩٨٠٩ | ١٢ | ٨٣٦١٩ |
| المجموع | ٥٩٥٧٦٩٨٧ | | |

∴ف = ٥٨٦٥٧١٧٨ / ٨٣٦١٩ = ٧٠١,٤٨

وبالمقارنة بقيمة ف الجدولية بدرجات حرية ١١,١ ومستوى معنوية ٥ % نجدها ٤,٩٦.

∴ ف المحسوبة معنوية.

∴علاقة الانحدار معنوية.

اختبار معنوية معامل الانحدار:

يتم حساب الخطأ المعيارى لمعامل ت ٣ كما يلي:

$$ع^2 ت_3 = \frac{ع^2}{مج(س_3 - \bar{س}_3)^2}$$

$$= \frac{٨٣٦١٩}{٦٢١١٢٠٦} = ٠,٠١٣٤٦٣$$

∴ ع ت٣ = ٠,١١٠٦٢٨

$$ومنها\ ت_3 = \frac{ت_3}{ع\ ت_3} = \frac{٣,٠٧٣٠٧١}{٠,١١٦٠٢٨} = ٢٦,٤٨٦$$

وبالمقارنـــة بقـــيمة ت الجدولية بمستوى معنوية ٥% درجة حرية ١١ تساوى ٢,٢٠١

∴ت٣ معنوية أى أن تأثير س٣ على ص هو تأثير جوهرى وتبقى فى العلاقة وتكون معادلة الانحدار هى:

ص = -١٤٣٤٠,٨ + ٧٣٠٧١. س س٣

مـــن التحلـــيل السابق يتضح عدم معنوية س١، س٣ فى العلاقة وبذلك يفـــضل اســـتخدام علاقـــة الانحدار البسيط حيث أن الجانب الأكبر من التغير فى ص يمكن إرجاعه لتأثير المتغير س٣ فقط.

**حساب معامل الارتباط:**

يستخدم لفظ الارتباط للدلالة على وجود علاقة بين متغيرين أو أكثـــر ،وشدة العلاقة بينها وأيضا قياس اتجاه العلاقة بين متغيرين. فإذا كان المتغيرات يتزايدان معا فإن الارتباط بينهما طردى، بينما إذا تزايد

أحـــد المتغيـــرين مع تناقص الآخر فإن الارتباط عكسى ويرمز له (ر) ويمكن حسابه كما فى المعادلة الآتية:

$$\text{ر} = \frac{\text{التغير الراجع للانحدار}}{\text{التغير الاجمالى}} = \frac{\text{ب٣مج (س٣- س3̄) (ص-ص̄)}}{\text{مج (ص-ص)٢}}$$

$$= \frac{\text{٥٨٦٥٧١٧٨}}{\text{٥٩٥٧٦٩٨٧}} = \text{٠,٩٩٢٣}$$

أى أن الارتباط طردى وقوى وهى تعنى أنه كلما زادت العوائد الناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس فإن تكاليف الرقابة على التلوث تميل إلى الزيادة بوجه عام بنسبة ٩٩,٢٣%.

ويتم اختبار جوهرية معامل الارتباط كما يلى:

$$\text{ت المحسوبة} = \sqrt{\frac{\text{ن-٢}}{\text{١- ر٢}}} = \text{٠,٩٩٢٣}\times$$

$$\sqrt{\frac{\text{١٣-٢}}{\text{١(٠,٩٩٢٣)٢}}} = \text{٨٨,١٣}$$

عند درجات حرية ١١ مستوى معنوية ٥% ت الجدولية تساوى ٢,٢٠١ أى أن ت المحسوبة أكبر من ت الجدولية.

∴ الارتباط جوهرى.

**ثالثاً: التنبؤ**

من خلال الاختبارات التى أجريت على معادلة الانحدار المتعدد اتـــضح أن تأثيـــر كلا من موارد الثروة السمكية وموارد السياحة غير

معنوى فى علاقة الانحدار، أما العوائد الناتجة من رسوم المرور فى نقاة السويس فى علاقة الانحدار فلها تأثير معنوى وعليه العلاقة.

ص = ١٤٣٤٠,٨+ ٣,٠٧٣٠٧١ س٣.

فى التنبؤ بتكاليف الرقابة على التلوث بمعلومية الناتجة من رسوم المرور فى قناة السويس فإذا كانت العوائد المتوقعة فى عام ٢٠٠٠ تقدر بحوالى ٩٩٦٤ ألف جنيه فإن التكاليف المتوقعة يمكن حسابها كما يلى:

ص = -١٤٣٤٠,٨+ ٣,٠٧٣٠٧١ × ٩٩٦٤= ١٦٢٧٩ ألف جنيه.

ويمكن وضع حدود ثقة على هذا التنبؤ عن طريق استخدام الخطأ المعيارى.

ع٢ ص = ١/ن + (س٣-س٣)٢ / مج (س٣-س٣)٢

= ٨٣٦١٩ ( ١/١٦ + (٩٩٦٤-٨٣٠٠)٣ / ٦٢١١٢٠٦ = ٨٩٥٤

ومنها ع س (الخطأ المعيارى)- ٩٤,٦

ومن جدول (ت) نجد أن ت الجدولية بمستوى معنوية ٥% درجات حرية ١١ تساوى ٢,٢٠١

∴ حدود الثقة ٩٥% على التنبؤ

ص ± ٢,٢٠١× ٩٤,٦

أى أن التكاليف المتوقعة تنحصر بين ١٦٠٦٦،١٦٤٩٢ تقريبا.

ومــن كل ما سبق يمكن القول بأن الدور الذى تقوم به منظمات الأعمال لكى تحقق التوازن بين تكاليف وعوائد التلوث البترولى يتطلب القــيام بحــساب التكاليف الخاصة بهذا التلوث وذلك فى ضوء العوائد المنتظر تحقيقها من معالجة آثار التلوث.

## ثالثاً: توصيات ومراجع الدراسة:

### ١- توصيات الدراسة:

مــن واقــع نتائج التحليل التطبيقى الخاصة بهذه الدراسة يمكن الخروج بمجموعة التوصيات التالية:

(١) أن مــشكلة التلوث البحرى تتميز بتعدد مصادرها كما يتضح ذلك من الجدول التالى:

**جدول رقم (١٣)**

**مصادر التلوث البحرى فى العالم عام ١٩٩٠ الناتجة عن البترول (مليون طن)**

| بيان | المقدار | بيان | المقدار |
|---|---|---|---|
| النقل البحرى: | | مصادر أخرى: | |
| ناقلات يتم شحنها على السطح | ٠,٣١ | عملية استخراج البترول البحرى | ٠,٠٨ |
| ناقلات غير مشحونة على السطح | ٠,٧٧ | معامل التكرير المقامة على الشاطئ | ٠,٢ |
| الأحواض الجافة | ٠,٢٥ | مخلفات الصناعة والمدن والوحدات المحلية | ٠,٩ |
| عمليات التخلص من بقايا الشحنات | ٠,٠٠٣ | المرشح الطبيعة للبترول | ٠,٢ |
| تصادم ناقلات | ٠,٢ | المخلفات الناتجة عن الوحدات البحرية | ١,٦ |
| حوادث أخرى | ٠,١ | | |
| رشح مستودعات التخزين | ٠,٥ | مواد اسقاط المطر | ٠,٦ |
| المجموع الفرعي | ٢,١٣٣ | الإجمالي | ٦,١١٣ |

ولــذا فــإن وحدات الإسالة للغازات سواء البرية أو البحرية قد أخــذت فى الانتشار فى إمكان الاستخراج وخاصة البحرية لتوفير تكلفة النقل بالأنابيب إلى مراكز الإسالة والتعبئة، كذلك يشكل التلوث بالأمطار والمواد العالقة بها أو الذائبة فيها مصدر أخر للتلوث وبنسبة لا يستهان بها.

(٢) من الثابت أن عمليات وعلميا أن طرق وأساليب تحديد تكلفة التلوث يمكــن أن تــتدرج مــن مجرد الاعتماد على الخبرة أو التخمين إلى استخدام الطرق والأساليب الرياضية المتقدمة ، وأن طبيعة أى مشكلة ودرجــة أهميــتها ومعدلات نموها تعتبر محددات أمام القائمين على معالجــتها وعليه فقد أصبح لزاما عليهم أن يفكروا مليا فى استخدام الأساليب المتقدمة فى تقدير تكلفة التلوث.

(٣) لــيس هــناك نمــوذجا يمكن اعتباره النموذج الأمثل للتطبيق على مــستوى الأنــشطة المخــتلفة لمعالجــة مشكلة التلوث غير أن تلك المعالجة أن تلك المعالجة تعتبر عملية مكلفة لأنها تحتاج إلى إنشاءات خاصة لضخ المخلفات فى باطن الأرض أو تركيب مرشحات خاصة علــى المــداخن أو استخدام أنواع أكثر جودة من الوقود أو أحداث بعــض الــتعديلات على الآلات والمعدات أو نظم التشغيل،ومن هنا يجــب إجــراء مــوازنة بين التكاليف المبذولة لإنهاء الضرر وبين المنافع التى يمكن أن تترتب على إزالته.

(٣)ومــن كل ما سبق يوصى الباحث بضرورة الاهتمام بإنشاء وحدة مركــزية للبيانات والمعلومات داخل كل شركة من الشركات العاملة بقطاع البترول بحيث تتوافر فى هذه الوحدة كافة البيانات والمعلومات المــتعلقة بــتكلفة وعــوائد التلوث البترولى وذلك حتى يمكن تحقيق الــتوازن المــستمر بين هذه العناصر، كما يرى الباحث ضرورة أن تعــتمد الــشركات على النماذج البسيطة فى تقدير تكلفة التلوث، ولا ســيما تلــك التى تتاح لها بيانات على درجة عالية من الدقة ادخارا للجهد وتخفيضا للنفقات وكسبا للوقت.

# قائمة المراجع

## أولاً:المراجع العربية

(١) د.أحمد عبادة سرحان- مقدمة فى طرق التحليل الاحصائى- معهد البحوث والدراسات الإحصائية- جامعة القاهرة- بدون تاريخ.

(٢) د. سعدية حافظ منتصر- الإحصاء الوصفى مع مقدمة فى الحاسبات الإلكترونية- مكتبة التجارة والتعاون- ١٩٧٨.

(٣) د. نبيل الحسينى النجار- التحليل الكمى كمدخل لتخطيط الموارد البشرية- غير مبين الناشر- ١٩٨٣.

(٤) م. مصطفى النحاس على- تطور المعلومات وأثره فى اختيار أسلوب صنع القرار- مجلة التعاون الصناعى- منظمة الخليج للاستثمارات الصناعية- ١٩٨٣.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

(1) George J. Benston, "Multiple Regression Analysis Of Cost Behavior", The Accounting Review, Vol. 41, No. 4, October, 1966, P. 660.

(2) Hardwic , p., Khan , B., Laugmead, J.An. Introduction to Modern Economics, New York, 1982, p.90.

(3) Ralhp E. Beals, Statistics for Economists an In-Troduction, Rand Mc Nally & Company, Chica- go, U.S.A., 1972, P. 271.

## هواش البحث

(1) Hardwic, p., Khan, B., Laugmead , J.An ., Introduction to modern Economics, New York, 1982, p. 90.

(٢) د. نبيل الحسينى النجار- التحليل الكمى كمدخل لتخطيط الموارد البشرية- غير مبين الناشر- ٩٨٣، ص ١٣.

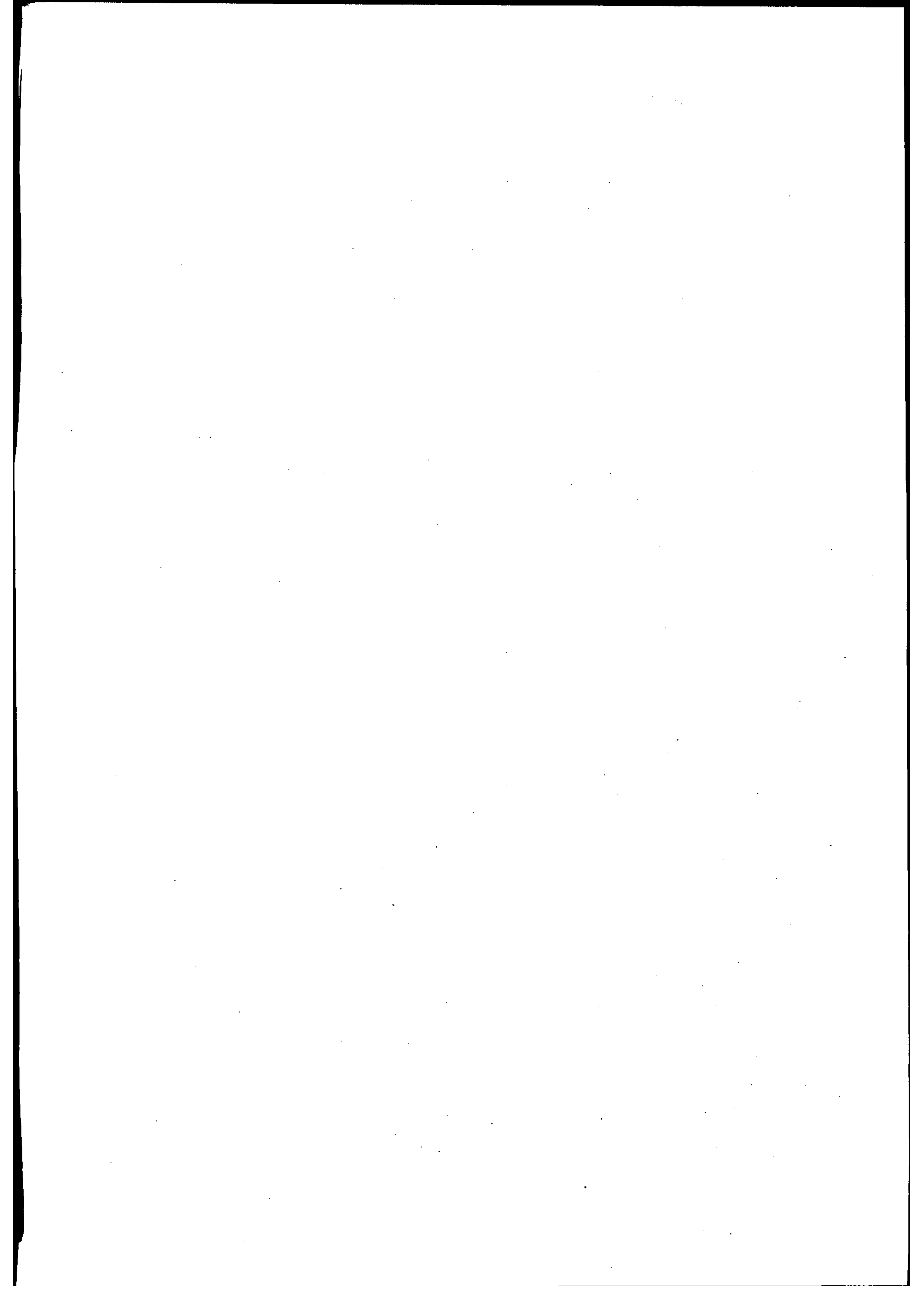
(٣) الــنحاس على- تطور المعلومات وأثره فى اختيار أسلوب صنع القــرار- مجلــة الــتعاون الــصناعى- الدوخة- منظمة الخليج للاستثمارات الصناعية - يناير ١٩٨٣، ص ٤٩

(4) George J. Benston, "Multiple Regression Analysis of Cost Behavior "The Accounting Review, Vol. 14, No, 4, October. 1966, p. 660.

(٥) د. أحمد عبادة سرحان، مقدمة فى طريق التحليل الاحصائى، معهد البحوث والدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة، بدون تاريخ، ص ٣٩٥

(6)Ralph E. Beals, Statistics for Ecconomists an In- Troduction, Rand Mc Nally& Company, Chica- go, US.A., 1972, P. 271.

(٧) د. سعدية حافظ منتصر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٥.

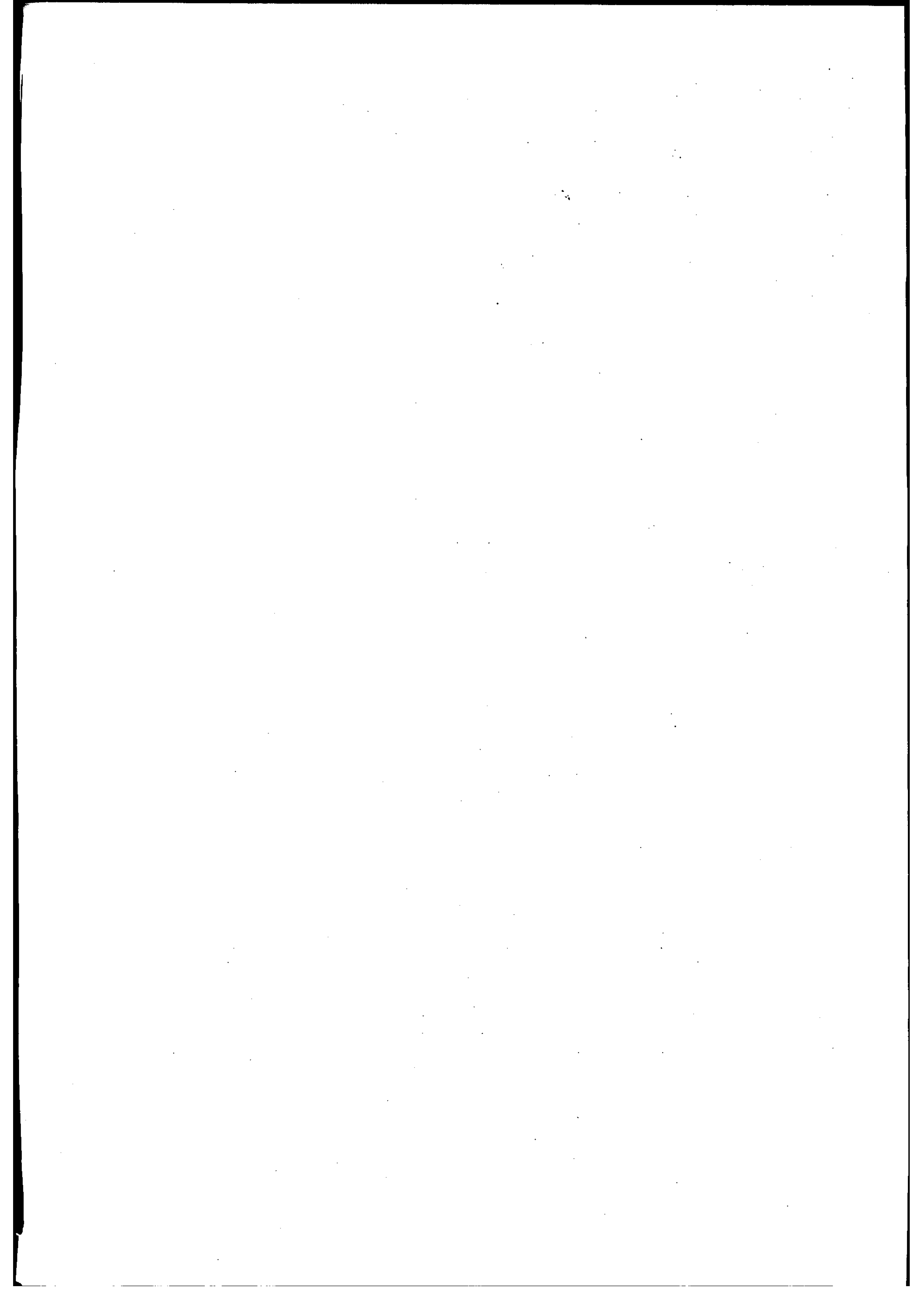


# مشكلات العملية التخطيطية لوحدات القطاع الحكومى

## دراسة ميدانية بمحافظة السويس

إعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظة الصيرفى



## تقديم

يعتبـــر التخطيط أحد ظواهر العصر الحديث أوحت به الظروف التـــى اجتاحت العالم يبين الحربين العالمتين الأولى والثانية وخاصة فى أوربـــا والـــيابان والتى بذلت جهوداً حثيثة إبان تلك الفترة لمعالجة أثار الحرب، أما الاتحاد السوفيتى فأوجد تطبيقات واضحة لمبادئ التخطيط مـــنذ العـــشرينات بموجب معطيات الأيدلوجية التى تبناها الا أن تبنى الـــولايات المـــتحدة والدول الرأسمالية لفكرة التخطيط- على الرغم من كونه خروجا عن أفكار أدم سميث بشأن دور الدولة- جاء بسبب الحاجة لاتـــباع سياسة واقعية تمكنها من مواجهة مشكلاتها والتحسب للمستقبل أما الدول النامية فتبنب معظمها التخطيط أسلوبا لأحداث التنمية ومحاولة تضيق الفجوة الحضارية والاقتصادية التى تفضلها عن الدول المتقدمة.

ويجمـــع كتاب الإدارة على أن كفاءة القطاع الحكومى لن تكون هـــناك اســـتمرارية لها إلا بوجود خطط واضحة لها ومعلنة تحكم سير العمـــل وتـــوجه أغراضه وتقود مختلف أنواع القرارات فيه وترشدها وتختـــصر الكثيـــر مـــن الـــوقت الضائع لتتمكن فى النهاية من تحقيق الأهداف بصورة مثالية.

وعلـــى الرغم من اختلاف المتخصصين وتباين وجهات النظر حـــول مفهـــوم العملية التخطيطية إلا أن هناك شبه اتفاق على أن إتقان العملية التخطيطية من الأمور الحيوية لنجاح أى منظمة ولا سيما أن من أهم مميزات التخطيط أنه يحقق أكبر درجة ممكنة من المنطقية والوضع الأمـــثل للمـــنظمة حيث يمسح للمسئولون بدرجة عالية من المباداة أو التصرف فى التعامل مع المجتمع والتأثير فيه لصالح المنظمة .

وهــذا ويجمــع كافة المتخصصين على أن العملية التخطيطية تتضمن المراحل الآتى.

(١) تحديــد المــشكلات وتحديد الاحتياجات أو ما يطلق عليها مرحلة تحديــد الأهداف والتى تبدأ بالتساؤل عن ماهية المشكلة المراد حلها ومعرفة جدوى الحلول المعروضة لها وأثارها الجانبية.

(٢) بلــورة الاطار العام للسياسة الواجبة الاتباع أى صياغة الاهداف العامة والجزئية بطريقة منطقية.

(٣) تحديــد الاستراتيجيات البديلة وتحديد معايير لها لأختيار من بينها ولا ســيما أنـــه أصبح من المتفق عليه أنه من المستحيل أن يكون هــناك طــريق واحــد أو نمــوذج فريد يحكم سير العمل ويوجه أغراضه.

(٤) اعــداد البرنامج والتنفيذ: وتعتبر هذه المرحلة هى البداية الحقيقية للأمور الممكنة وهى تتعلق بثلاث أمور هى:

- وضع الميزانية الخاصة ببرنامج أو مشروع المنظمة.
- توزيع القوى العاملة اللازمة للبرنامج أو المشروع.

(٥) التقويم: ويعتبر هذا الجزء هو نهاية ا لعملية التخطيطية وهو يعتمد على تحليل المعلومات ثم يحاول أن يصدر أحكاماً حتمية.

ومــن هذا المنطلق نحاول الآن إلقاء الضوء على جانب هام من الجوانب التى تعوق سير العمل بوحدات ا لقطاع الحكومى وهذا الجانب يــتعلق بالمــشكلات أو المعوقات التى تواجه المراحل المختلفة للعملية التخطيطية فى تلك الوحدات.

ولــذلك فــان الدراسة الحالية تحاول بقدر الإمكان المساهمة فى عــرض تلــك المــشكلات مــن خلال دراسة ميدانية تم أجراؤها على مجموعة كبيرة من وحدات القطاع الحكومى بمحافظة السويس من أجل التعــرف على واقع المشكلات التى يستدل على تواجدها للقضاء عليها ومن ثم تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية فى تحقيق أهداف تلك الوحدات وذلك على النحو الذى توضحه الصفحات التالية:

## (١) موضوع الدراسة

لــم يخط موضوع مشكلات العملية التخطيطية لوحدات الجهاز الحكومى باهتمام المتخصصين على الصعيد المحلى حيث نجد أن معظم الدراســات فى هذا الموضوع قد ركزت على مشكلات التخطيط بصفة عامــة ولا سيما بعض الجوانب المتعلقة بإستراتيجيات التخطيط وبمدى فعاليــته فــى القضاء عليها دون إعطاء اعتبار إلى أهمية التركيز على مــشكلات العملــية التخطيطية نفسها ولذلك نرى أنه يخطىء الكثيرون عــندما يعــتقدون أن هناك مجموعة من الأنشطة التى يمكن أن يطلق علــيها كلمة التخطيط مفترضين أن هناك مجموعة من المفاهيم وسلسلة من الخطوات يمكن أن يتعلموها أو يدرسوها ثم يحاولون تطبيقها بنفس الأسلوب الذى تعلموه بها .

ولما كان التخطيط هو المحاولة الواعية لإشباع الاحتياجات وحل المــشكلات والــتحكم فــى سير الأمور فى المستقبل عن طريق التنبؤ والتفكيــر المنظم والبحث مع استخدام التفضيلات القيمية المرغوبة فى الاختيار من بين التصرفات البديلة .

كما أن النجاح فى العملية التخطيطية سيزيد من مقدرة المنظمة علـــى تحديـــد الأهداف بكفاءة عالية وقدرتها على تحديد البدائل بإتقان وإمكانـــية التنفيذ السريع وفقا لمتطلبات الجماهير وفى إطار الميزانيات المطروحة وصولا إلى أفض أداء ممكن مع تقييم فعال للأداء مما يسمح فـــى الـــنهاية باستمرار المنظمة وتعاظم أهمية دورها فى المجتمع الذى تعيش فيه.

**ولـــذا فان مشكلة البحث الرئيسية تدور حول أهم العقبات التى تـــواجه العملـــية التخطيطـــية فـــى وحدات القطاع الحكومى بمحافظة السويس والتى تتمثل:-**

- عوائق تتعلق بتحديد الأهداف.
- عوائق تتعلق بوضع الإطار التخطيطى.
- عوائق تتعلق بتحديد أولويات وضع الخطط.
- عوائق تتعلق بالتنفيذ.
- عوائق تتعلق بتقويم الأداء.

## (٢) الهدف من الدارسة

يرمـــى الـــباحث مـــن هـــذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الحقيقـــية التـــى تـــواجه عملية التخطيط فى وحدات القطاع الحكومى بمحافظـــة السويس، وذلك بقصد الوصول إلى مؤشرات تمكن من تقديم الحلـــول الممكـــنة لهذه المشكلات مما قد يساهم فى إنجاح تلك العملية التخطيطية ويؤدى إلى تطوير العمل لكى يحقق أهدافه ومن ثم يستطيع وحدات الجهاز الحكومى أن تؤدى دورها فى عملية التنمية الشاملة.

## (٣) فروض الدراسة

فـــى ظل الأهداف التى يسعى هذا البحث إلى تحقيقها وعلى ضوء الدراســـة الاستطلاعية التى أجرها الباحث أمكن أيجاز الهدف الاساسى الذى يهدف البحث إلى اختبار صحته فيما يلى

**" أن القصور فى وضع وتنفيذ العملية التخطيطية بوحدات القطاع الحكومـــى بمحافظة السويس يؤدى إلى صعوبة اتخاذ القرارات الفعالة بما يؤثر على كفاءة الأداء به."**

## منهج البحث

ســـوف يعتمد الباحث على **الأسلوب التحليلى** عند دراسة طبيعة العملـــية التخطيطـــية بوحدات الجهاز الحكومى بمحافظة السويس كما سيعتمد على **الأسلوب الوصفى** عند التعرف على نظام التخطيط الحالى ونوعية مدخلاته ومخرجاته.

وســـوف يكون الاستقراء والاستنباط والقياس من أدوات التحليل التى سيعتمد عليها الباحث أيضاً.

وســـوف تعـــتمد هذه الدراسة أيضا على مجموعة من المراجع والـــدوريات العلمية ذات الصلة بالموضوع وذلك للحصول على المادة العلمية النظرية المطلوبة.

ويـــستعين الباحث بأداتين منهجين أساسيتين فى استجلاء وجمع البيانات والمعلومات والأراء ووجهات النظر والاتجاهات اللازمة للبحث وهما:-

١- أسلوب الاستبيان.

٢- أسلوب المقابلات.

حيث ينتج أسلوب المقابلات الشخصية مع العملين الفرصه للإفصاح عن أرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم حول العملية التخطيطية.

كما يفيد أسلوب الاستبيان في جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات ووجهات النظر اللازمة للبحث.

حيث تم جمع البيانات الخاصة بتلك الدراسة من ٢٣٠٠ مفردة من العاملين بوحدات الجهاز الحكومي عن طريق استمارة استطلاع رأى العاملين عن مشكلات العملية التخطيطية التى تم تصميمها بغرض تلك الدراسة وهى مكونة من ستة أجزاء رئيسية:

حيث أختص الجزء الأول فيها بأسئلة عن بيانات عامة أولية ( كالوظيفة، والنوع، والحالة الاجتماعية، والمؤهل الدراسى).

واشتمل الجزء الثانى على أسئلة متعلقة بمشكلات العملية التخطيطية فيما يتعلق بتحديد الأهداف من حيث تحديد الأهداف ووضوحها ودقتها والمعايير التى وضعت على أساسها والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى لها علاقة بعملية تحديد الاهداف ومدى ارتباط تلك الأهداف بالاحتياجات الفعلية لجمهور المتعاملين مع تلك الوحدات.

ويتضمن الجزء الثالث أسئلة متعلقة بمشكلات العملية التخطيطية فيما يتعلق بأعداد الإطارات التخطيطية وهل هى تعكس الاتجاهات والأهداف العامة وكذا التقديرات الرقمية والقياسات الموجودة فى الخطة العامة للدولة وكيفية وضع تلك الاطر التخطيطية

أمـــا الجـــزء الـــرابع من الاستمارة فقد تناول الأسئلة المتعلقة بمـــشكلات عملـــية وضـــع الخطـــة نفسها ومدى اتفاقها مع الأهداف الموضـــوعة ومـــدى مراعاتها لاحتياجات المتعاملين مع تلك الوحدات وأهم معايير تحديد الأولويات في تلك الخطط.

أمـــا عن الجزء الخامس فلقد تضمن أسئلة عن مشكلات التنفيذ وترتيب أهم المشكلات من وجهة نظر العاملين فى تلك الوحدات.

وفى الجزء الأخير كانت الأسئلة بمشكلات المتابعة والتقويم.

وبعـــد تجمـــيع البيانات ومراجعتها يتم تبويبها عن طريق تفريغ الإجابات الخاصة بكل سؤال على أساس تكرارات كل إجابة ثم يلى ذلك أعداد جداول خاصة بكل سؤال موضحاً بها البيانات فى شكل تكرارات ونسب مئوية واستخراج الوسط الحسابى فى الجداول التى تتطلب ذلك.

مجتمع الدراسة والعينة

ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بوحدات الجهاز الحكومى بمحافظـــة الـــسويس ويبـــلاغ عـــددهم ٢٣٠٠ عامل حيث قام الباحث باســـتخدام أســـلوب المعايـــنة الطبقـــية وذلك بتقسيم العاملين إلى أربع مستويات وظيفية مورعة وفقاً للجدول التالى:

جدول رقم (١)

تصنيف مفردات المجتمع طبقاً للمستوى الوظيفى

| المستوى الوظيفى | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| مستوى أول | ٥٢ | %٢ |
| مستوى ثانى | ٢٧٠ | %١٢ |
| مستوى ثالث | ٩١٠ | %٤٠ |
| مستوى رابع | ١٠٦٨ | %٤٦ |
| اجمالى | ٢٣٠٠ | %١٠٠ |

وقـد تـم اختـيار عينة عشوائية قوامها ١٢% من مجموعات ومفـردات المجـتمع ومن ثم فقد تم تصنيف مفردات العينة على النحو التالى.

جدول رقم (٢) تصنيف مفردات العينة للمستوى الوظيفى

| المستوى الوظيفى | العدد |
|---|---|
| مستوى أول | ٧ |
| مستوى ثاني | ٣٢ |
| مستوى ثالث | ١٠٩ |
| مستوى رابع | ١٢٨ |
| إجمالى | ٢٧٦ |

هذا وقد أشارت البيانات الأولية للدراسة إلى أن:

١- نسبة حاملى المؤهلات العليا ٤٣,٥٦%.

٢- أن ٥٣,٥٤% مـن مجموع العاملين المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بـين ٣٨-٥٢ سنة مما يشير إلى مدة خبرة مناسبة فى العمل تسمح لهم بقدرة على إبداء الرأى فيما يتعلق بمشكلات العملية التخطيطة.

٣- أن نـسبة ٢٨,٤٦% مـن مجمـوع العاملين المبحوثين لهم خبرة تتروا ح ما بين ٨-١٤ سنة.

| مجتمع الدراسة | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات التى تمت الإجابة عليها | نسبة الإجابات |
|---|---|---|---|
| مستوى أول | ٧ | ٦ | ٨٦% |
| مستوى ثانى | ٣٢ | ٣٠ | ٩٤% |
| مستوى ثالث | ١٠٩ | ١٠٠ | ٩٢% |
| مستوى رابع | ١٢٨ | ١٢٣ | ٩٦% |
| اجمالى | ٢٧٦ | ٢٥٩ | ٩٤% |

**إجراءات صدق وثبات الاستمارة**

لقد قام الباحث بعمل إجراءات صدق الاستمارة المتعارف عليها وبصفة خاصة الصدق الظاهرى وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء فى الميدان سواء فى الجانب التطبيقى أو النظرى ولقد تم تعديل بعض الأسئلة وفقا لذلك.

كذلك قام الباحث بإجراء حسابات معامل الثبات عن طريق استخدام معامل القدرة على الاسترجاع وذلك عن طريق المعادلة التالية:-

$$\text{معامل الثبات} = 1 - \frac{\text{مجموع الأخطاء}}{\text{مجموع الاستجابات الكلية}}$$

ولقد بلغ عدد الأخطاء الكلية (٢٤) وكانت الاستجابة الكلية (٢٥٩)

$$\text{إذا معامل الثبات} = 1 - \frac{24}{259} = 87\%$$

وهو معامل صالح للثبات وبذلك كان معامل الصدق الأحصائى ٩٢% وهو مقبول لصدق الاستمارة.

## هيكل البحث

يـــتكون هذا البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية يتعلق **الجزء الأول** بعرض مشكلة البحث والهدف منه ثم فروض البحث ونطاق الدراسة أما **الجزء الثانى** فيتعلق بعرض الإطار التصورى لفكرة العملية التخطيطية **والجزء الثالث** يتعلق بالدراسة الميدانية حيث سنعرض إجراءاتها وأهم نتائجها.

## الوضع الحالى للعملية التخطيطية
## بوحدات القطاع الحكومى بمحافظة السويس

تعـــرض مفهـــوم التخطـــيط إلى اجتهادات عديدة باتجاه تحديد تعريف دقيق لمعانية وسياقاته وجميع التعاريف التى تناولته أكدت على أنه " تدبير مسبق لعمل مستقبل أو هو وضع الخطط المستندة على أنسب الأســـاليب لتحقـــيق هـــدف معين خلال فترة زمنية معينة على ضوء الظـــروف التى ستسود مستقبلا وبأفضل صورة ممكنة" والتعبير الدقيق عن التخطيط كما نراه يتمثل فى **"السلوك العقلانى لاتخاذ القرارات"** وفى ضـــوء هذا المفهوم النظرى للعملية التخطيطية فأن أهدافها تتلخص فى **هدفين رئيسيين:-**

يـــتعلق **الأول** مـــنها بـــزيادة قـــدر المنظمة على حل مشكلاتها المـــتعددة، ويخـــتص **الآخـــر** بتحـــسين البرامج المختلفة التى تقوم بها المنظمة من أجل الوصول إلى التنمية الشاملة.

ولا تقتـــصر أهمية التخطيط على المستويات العليا إذ تعد خطط الـــوحدات الاقتـــصادية القاعديـــة " المنـــشآت" حلقات مترابطة تكون بمجمـــوعها الخطة المركزية والشاملة للاقتصاد القومى، تلك التى يتأثر

نجاحهـــا من خلال مديات النجاح المتحققة فى خطط تلك الوحدات من حـــيث كفاءتها واتسامها بعناصر النجاح اللازمة التى يأتى فى مقدمتها دورها فى تنفيذ السياسة الاقتصادية والمساهمة بفاعلية فى زيادة الدخل القومى.

وهكذا فإن التخطيط على مستوى الوحدات يعد وسيلة مهمة فى الإدارة الاقتــصادية باتجاه زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات، ومن ثم تأمين التراكمات اللازمة للإنتاج و لاعادة الإنتاج.

وعلى ذلك يمكن أن نتصور الإطار التصورى لدراستنا الحالية فحيث تفشل العملية التخطيطية فى أدائها الكلى أو فى جزء من أجزائها الرئيـسية فإن قدرة المنظمة على العمل سوف تتضاءل وبالتالى تظهر بوضوح انعكاسات ذلك على مختلف خطط المنظمة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها.

هـــذا ويقــوم التخطــيط على ركزتين أساسيتين هما: الأهداف و التنــبؤات حــيث تمــثل الأهداف الغايات التى تسعى إليها عمليات التخطــيط باتجــاه تحقــيقها إلا أن عمليات التنبؤ تهتم بتحديد توقعات المستقبل بما يمكن المخطط من التعامل مع تأثيراتها ومعطياتها.

إن إقامة هاتين الركزتين يستلزم تأمين عناصر التخطيط باتجاه عملــية وضـــع الخطة التى نريد اتصافها بالتكامل وسلامة المنهج وفقاً للأسس والمقومات التالية:

**(١) تحديد وتقرير الأهداف**

تعــد الأهــداف المحــاور التى تتناولها الخطة وتؤطرها كونها الغايات التى تستهدفها ناهيك عن أن عناصر التخطيط نفسها تنبثق من

أهدافه عند تصميمها وفقاً لمستلزمات تحقيق تلك الأهداف هذا من جهة ومن جهة أخرى فعملية تحديد الأهداف يجب أن تتم عبر دراسة عميقة وموضـــوعية نتوخى توضيحها عبر تحديدها كما ونوعاً فى صياغات سهلة دقيقة المعالم والرؤية.

كما يستلزم الأمر إدراكا عقلياً لمجموعة الاشتراطات التى تحكم إمكانية تحقيق الأهداف الموجودة بموجب المناخ والمتوفر من الإمكانات والوســائل وهــذا يــتطلب الموائمة بين طبيعة الأهداف وحجمها وبين المستلزمات الممكن تأمينها لتحقيقها.

وهــناك مـــن يرى أنه على وحدات الجهاز الحكومى أن تحدد أهــدافها بدقــة وإن تحدد فى نفس الوقت طبيعة المواقف المختلفة التى ســوف يواجهها المخططون فيها بالإضافة إلى عامل هام يتعلق بماهية القيم الاجتماعية التى سوف يتهددها وجود هذا الموقف المشكل.

وبالتالـــى فـــان افـــتقار المنظمة إلى تحديد واضح لتلك الخطوة الأولـــى فى العملية التخطيطية إنما هو تعبير حقيقى عن تفاقم مشكلات عديدة.

هـــذا وقـــد أشارت نتائج الدراسات الميدانية أن ٧٥,٣٣% من مجموع المبحوثين قد أوضحوا أنه لا توجد أهداف محددة بدقة ووضوح كمـــا أن عملية تحديد الأهداف تتم بطريق ارتجالية ولا توجد أى أسس علمـــية لعملـــية تحديـــد الأهـــداف بالإضافة إلى عدم وجود خبراء متخصصين فى تلك العملية.

كمـــا أشارت نفس النسبة أنه لا توجد أى معايير واضحة ومتفق علـــيها لتحديد الأولويات بين الأهداف المختلفة وأشارت إلى أن غياب

الأسلوب العلمى فى عملية تحديد الأهداف هو السبب الرئيسى فى وجود تلك المشكلة.

وعــن العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضع الأهداف فقد أوضحت الدراسة الميدانية أن هذه العوامل تتمثل فى العوامل التنظيمية والاقتصادية والثقافية على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:-

جدول رقم (٣)

العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضع الأهداف

| البيان | التكرار | النسبة |
| --- | --- | --- |
| **العوامل التنظيمية والإدارية:** | | |
| ◆ تراعى بدرجة كبيرة | ٥٠ | ٢٥% |
| ◆ تراعى إلى حد ما | ٧٢ | ٣٦% |
| ◆ لا تؤخذ فى الاعتبار | ٧٨ | ٣٩% |
| المجموع | ٢٠٠ | ١٠٠% |
| **العوامل الاقتصادية** | | |
| ◆ تراعى بدرجة كبيرة | ٧٠ | ٣٥% |
| ◆ تراعى إلى حد ما | ٩٨ | ٤٩% |
| ◆ لا تؤخذ فى الاعتبار | ٣٢ | ١٦% |
| المجموع | ٢٠٠ | ١٠٠% |
| **العوامل الثقافية** | | |
| ◆ تراعى بدرجة كبيرة | ٨٥ | ٤٢% |
| ◆ تراعى إلى حد ما | ٧٥ | ٣٨% |
| ◆ لا تؤخذ فى الاعتبار | ٤٠ | ٢٠% |
| المجموع | ٢٠٠ | ١٠٠% |

وكـــذلك فقـــد أوضحت استجابات المبحوثين أن العوامل الثقافية تأتـــى فـــى المقدمة وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى فيما يتعلق باستجابات المبحوثين حول تلك الافضلية:-

**جدول رقم (٤)**

**أفضلية العوامل التنظيمة والإدارية والعوامل الاقتصادية والعوامل الثقافية**

| الأولوية الأولى | التكرار | الوزن المرجح | الأولوية الثانية | التكرار | الوزن المرجح | الأولوية الثالثة | التكرار | الوزن المرجح | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العـــوامل التنظيمـــية والإدارية | ٣٨ | ٦٦ | العـــوامل السكانية | ٦٧ | ١٠٠ | العـــوامل السكانية | ٩٥ | ٢٤٤ | الثالث |
| العـــوامل الاقتصـادية | ٦٩ | ١٥٦ | العـــوامل الاقتصـادية | ٧٣ | ١١٢ | العـــوامل الاقتصـادية | ٥٨ | ٣١٠ | الثانى |
| العـــوامل الثقافية | ٩٢ | ٣٢٨ | العـــوامل الثقافية | ٦١ | ٨٨ | العـــوامل الثقافية | ٤٧ | ٣٤٦ | الأولى |

كما أشارت استجابات المبحوثين إلى أن عملية تحليل المشكلات تراعـــى الاحتـــياجات الفعلـــية لجمهـــور العاملين والمتعاملين مع تلك الـــوحدات وذلك بنسبة ٣٢% وأن أخذت تلك الاحتياجات بعين الاعتبار فهى ليست نهائية وبلغت النسبة ٥٩,٣٥%.

وأشـــارت استجابات المبحوثين أيضا إلى أنه من أهم المشكلات التـــى تواجه عملية تحديد الأهداف العامة والجزئية فى وحدات الجهاز الحكومـــى هى عدم وجود اتفاق حول تلك الأهداف وأن كان هناك فهو إلـــى حـــد مـــا ٤٥,٣٤ % ويرجعون السبب فى ذلك إلى ارتفاع معدل دوران المديـــرين والوكلاء وإلى ضعف الاعتمادات المالية حيث بلغت النـــسبة ٧٣,٥٤% وأيـــضا إلـــى ضعف المشاركة الشعبية حيث بلغت النسبة ٣١,٢٧%.

وكـــذا أوضحت استجابات المبحوثين فى النهاية أن عملية تحديد الأهداف يشوبها طابع الخيال حيث أن الأهداف إلى حد ما خيالية وغير ممكـــنة التحقـــيق وبلغـــت النسبة ٤٦,٥٤ % من استجابات المبحوثين وكـــذلك أوضـــح المبحوثين أنه لا يوجد استخدام مطلقاً لأية إطارات نظـــرية أو بحوث ودراسات علمية حول عملية تحديد الأهداف كخطوة أولى فى عملية فى العملية التخطيطية حيث كانت النسبة ٥٣%.

**(٢) التنبؤ**

يخـــتص هذا الجزء من العملية التخطيطية بالقدرة على صياغة الأهـــداف العامـــة والجـــزئية بطـــريقة منطقية وعقلانية من المرحلة الأولى–ولذلك فان تلك المرحلة تتطلب مهارات من نوع خاص كتوفر الأساليب الفنية لتخطيط البرامج المتعلقة بالمشكلات الفعلية– القدرة على ربـــط الموارد بالعائد من الخدمة التى تقدمها المنظمة و إمكانية أجراء دراســـات حول تحليل العائد والتكلفة– ربط العملية التخطيطية بالموارد المطلـــوبة– إمكانـــية توفر أساليب المتابعة والتقويم– نظم متقدمة جداً لجمـــع المعلومات. ولا شك أن هذا المكون من المكونات الرئيسية فى العملـــية التخطيطـــية وهو يحتاج إلى متخصصين من نوع خاص وإلى إعـــداد مهنـــى جـــيد لكل من يتصدى لتلك المرحلة من مراحل العملية التخطيطية فى وحدات الجهاز الحكومى.

هـــذا وقـــد أشـــارت نتائج الدراسة الميدانية إلى ان هناك نقصاً واضـــحاً فى الاعتماد على عملية التنبؤ وكانت النسبة ٦٤% وقد أرجع ذلك إلى الأسباب التالية:–

١– عدم وجود وقت كاف للقيام بعملية التنبؤ.

٢- أن التخطيط غالبا ما يتم فى ضوء توجيهات من المستويات الإدارية العليا.

٣- أن اهـتمامات التخطيط تنحصر فى حل مشكلات خاصة على وجه السرعة.

٤- غـياب البـيانات وندرة المعلومات اللازمة لوضع تلك الإطارات وصعوبة الحصول عليها.

٥- عـدم إدراك كثير من العاملين بأهمية التنبؤ وعدم المامهم بكيفية أعداده.

أفاد كذلك المبحوثين أن عملية التنبؤ" أن وجدت" لا تعكس مطلقا الاتجاهـات والأهداف العامة البعيدة وكانت النسبة ٥٧,٥٧% وأنها لا تعكـس التقديرات الرقمية والقياسية الموجودة فى الخطة العامة للدولة وكانت النسبة ٤٣,٢٢%.

كمـا أشار المبحوثين إلى أن عملية التنبؤ " أن وجدت" لا تقوم علـى أسس علمية (٦٨%) من استجابات المبحوثين بالإضافة إلى عدم وجود متخصص لوضع تلك التنبؤات (٩٥%) من استجابات المبحوثين وفـى الـنهاية أفاد المبحوثين أن الرأى الشخصى هو المصدر الوحيد لجمع المعلومات ٧٥% من استجابات المبحوثين.

(٣) رسم السياسات

تعـرف الـسياسة بأنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التى تضعها القـيادات التنظيمـية" المـستويات العليا" ويعتمدها المديرون فى وضع الخطـط وبـرامج العمـل ويلتـزم بها المنفذون فى إنجازهم للأعمال

وتنفـيذهم للأنشطة المختلفة بما يؤمن تناسق التصرفات وانسجامها مع الأهداف المعتمدة .

ومن جانب آخر تعبر السياسة عن الاتجاهات الرسمية فى النظم المحـددة لأنمـاط السلوك المسموح بها أو المرغوبة إضافة إلى كونها معبرة عن الوسائل الواجب أتباعها لتحقيق الأهداف المحددة.

هذا وتعتبر مرحلة تحديد السياسات وتحديد معايير الاختيار من بينها من الخطوات الهامة فى عملية التخطيط بوحدات الجهاز الحكومى حيث يجب أن تكون معايير الاختيار معلنة وواضحة ومتفق عليها وأن يؤخذ الاعتبار دوما البعد عن المصلحة الذاتية والرأى الشخصى .ولعل أهـم معايير الاختيار فى عملية التخطيط لوحدات الجهاز الحكومى هى إمكانـية التنفيذ العلمى فى نطاق ما هو متاح لدى المنظمة من إمكانيات وفى ضوء قدرة العاملين بها على التنفيذ الفعلى بالإضافة إلى دراسات الجدوى وتحليل العائد والتكلفة.

وقـد أفـاد المـبحوثون فيما يتعلق بارتباط عملية وضع الخطة وتحديد الاستراتيجيات البديلة بالأهداف الموضوعة أنه لا يوجد ارتباط بينها وكانت نسبة الاستجابات (٧٦%) وأفادوا كذلك ان العملية المتعلقة بـتحديد معاييـر الاختـيار مـن بين الاستراتيجيات البديلة لا تراعى الاحتياجات الفعلية للمستفدين وكانت نسبة الاستجابة (٦٨,٥٨%).

أفاد المبحوث فى نهاية تلك الخطوة أنه لا توجد معايير واضحة لتحديد الأولويات عند التخطيط وكانت النسبة (٥١,٦٤%).

## (٤) وضع البرامج

يمثل البرنامج مجموعة الأعمال و العمليات التفصيلية والمرتبة تـــرتيبا منطقياً والمتصفة بالتكامل والتناسق باتجاه تحقيق هدف تفصيلى ينبثق عن الأهداف المركزية التى تؤثرها الخطة العامة.

هـــذا ويتضمن البرنامج تحديد لتوقيات إنجاز الأنشطة المختلفة إلـــى جانـــب تحديد المكلفين بالتنفيذ ومسئولياتهم بموجب اختصاصاتهم ومـــستوياتهم التنظيمـــية وبالإمكان تحديد خطوات وضع البرنامج وفقا للسياقات التالية:

أ- تحديد هدف البرنامج.

ب- تحديد عمليات التصميم والتنفيذ.

جـــ- تحديد توقيتات البرامج النمطية ومن ثم الوقت الاجمالى.

د- تحديد موعد الوصول إلى الهدف وقبل ذلك موعد الشروع.

وتجـــدر الإشـــارة هنا إلى أهمية تأمين مستلزمات متابعة تنفيذ البـــرنامج عبـــر الوســـائل والتقنيات المتاحة بما يضمن تحقيق أقصى اســـتخدام ممكن للإمكانات المتاحة وفى حدود التوقيتات المعتمدة لصلة الأمر بهدف البرنامج أساسا إذ يعد ذلك عاملا حاسماً فى نجاح البرنامج وفاعليته.

وقد أفاد المبحوثون أن غياب البيانات والمعلومات تحتل المرتبة الأولـــى فـــى قائمة المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة بينما عامل وضوح الـــرؤية للعاملين فى مختلف خطط وبرامج ومشروعات وحدات الجهاز الحكومى يحتل المرتبة الأخيرة فى تلك المشكلات المعقدة وكانت النسبة (٧٨,٦%).

وقـــد أفـــاد المبحوثين كذلك أنه لابد من وجود عمليات اتصال كاملة وشاملة بين الجهة التى قامت بوضع الخطة وبين الهيئات المعينة بتنفــيذها وكانـــت نـــسبة الاستجابات (٦٥%) من مجموع الاستجابات الكلية.

**(٥) التقويم**

تعـــتمد علـــيه عملـــية التقويم على تحليل المدخلات والعمليات الوســـيطة وتحليل المخرجات فى نهاية المطاف ثم نحاول أن نقدر مدى نفع البرنامج ككل مع تحديد نقاط النجاح أو القصور.

حـــيث أشـــارت استجابات المبحوثين إلى أن هناك قصوراً فى عملـــيات المـــتابعة والـــتقويم فى وحدات الجهاز الحكومى حيث أفادت (٦٣%) من استجابات المبحوثين أنه"لا يوجد أخصائيون متخصصون فى عمليات المتابعة والتقويم لخطط وبرامج مشروعات وحدات الجهاز الحكومـــى، كـــذلك أفاد المبحوثون أنه أن وجدت تلك العمليات فهى لا تراعـــى الموضـــوعية الواجـــبة الاتـــباع بنسبة (٦٣,٤٤%) وأن تلك العملـــيات أو وجـــدت فهـــى تعتمد على بعض المحكمات والموضحة بالجدول التالى:-

## جدول رقم (٥)

### المحكمات التى تعتمد عليها عمليات التقويم ومراجعة الاداء

| مراعاة العوامل | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ◆ الكم فقط | ٨٩ | ٤٤,٥% |
| ◆ الكيف فقط | ٣٦ | ١٨% |
| ◆ الكم والكيف | ٢٢ | ١١% |
| ◆ الزمن | ٢٢ | ١١% |
| ◆ التكلفة | ٢٢ | ١١% |
| ◆ المجموع | ٢٠٠ | ١٠٠% |

ومـــن الجدول السابق نرى أن الاعتماد الكلى لعمليات المتابعة والتقويم يعتمد على المتابعة الكمية فقط.

وقــد أفــاد المبحوثون أن العامل المسيطر فى عمليات المتابعة والتقويم هو العامل الشخصى بنسبة (٥٣,٦٥%) وأنه لا يوجد وضوح كــاف لعمليات المتابعة والتقويم (٢,٤٢%) وأنه لا يوجد كذلك وضوح فى الاختصاصات بين الوحدات المختلفة وكانت النسبة (٥٤,٠٢%).

**ثالثاً: تقيم العملية التخطيطية بوحدات القطاع الحكومى بمحافظة السويس**

وفــى محاولــة مــن الباحث لتقييم العملية التخطيطية بوحدات القطاع الحكومى طلب من أفراد العينة محل الدراسة ترتيب الخصائص والقــدرات التالــية- والتى تمكن العملية التخطيطية من تحقيق أهدافها وتــضمن ملائمــتها للظروف المحيطة بها- وذلك بهدف وضع معايير لقياس كفاءتها وفعاليتها.

ويوضح الجدول التالى إجابات المستقصى منهم بخصوص ترتيب تلك الخصائص- حسب أهميتها- وفقاً للمتوسط الحسابى.

### جدول رقم (٦)

### الأهمية النسبية لعوامل نجاح العملية التخطيطية

| الأهمية النسبية العامل | البيان | هام أهمية اهمية أهمية عديم | اجمالى | المتوسط الحسابى |
|---|---|---|---|---|
| جودة المعلومة | عدد<br>نسبة | ١٤٠ ٤٠ ٣٠ ٢٠ -<br>٥٨% ١٦% ١٣% ٨% -<br>(٧٤%) (٨%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٤,١٥ |
| مشاركة العاملين فى وضع الخطة | عدد<br>نسبة | ١٤٥ ٥٥ ٤٠ - -<br>٦٠% ٢٣% ١٧% - -<br>(٨٣%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٤,١٥ |
| المرونة | عدد<br>نسبة | ١٥٠ ٣٠ ٤٠ ٢٠ -<br>٦٣% ١٢% ١٧% ٨% -<br>(٧٥%) (٨%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٢,١٣ |
| الاعتمادات المالية | عدد<br>نسبة | ٨١ ٦٥ ٤٦ ٢٨ ٢٠<br>٣٤% ٢٧% ١٩% ١٢% ٨%<br>(٦١%) (٢٠%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١١,٢١ |
| الفترة الزمنية | عدد<br>نسبة | ٧٤ ٥٦ ٥٤ ٣٢ ٢٤<br>٣٣% ٢٣% ١٢% ١٠%<br>(٥٦%) (٢٢%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٠,٥٦ |
| الإمكانيات البشرية | عدد<br>نسبة | ٣٥ ٤٦ ٧٧ ٢٨ ٥٤<br>١٥% ١٩% ٣٢% ٢٢% ٢٢%<br>(٣٤%) (٣٤%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٩,٨١ |
| استقرار الهياكل التنظيمية | عدد<br>نسبة | ٩٦ ٥٤ ٣٥ ٤٥ ١٠<br>٤% ٢٣% ١٥% ١٨% ٤%<br>(٦٣%) (٢٢%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٩,١٢ |
| الجدولة | عدد<br>نسبة | ٨٨ ٤٢ ٦٠ ٢٣ ١٧<br>٣٧% ١٨% ٢٥% ١٣% ٧%<br>(٥٥%) (٣٠%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٨,٣٣ |
| وضوح الرؤية للعاملين | عدد<br>نسبة | ٨٩ ٣٨ ٥٤ ٨٦ ٤٤ ١٨<br>٩٠ % ١٨ ٢٢% ٣٦% ١٨% ٨%<br>(٣٨%) (٢٦%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٧,٦٨ |

ويتـــضح مـــن الجدول أن جودة المعلومة ومشاركة العاملين قد احتلا المركز الأول من حيث أهميتها النسبية بنجاح العملية التخطيطية، تلا ذلك عنصر المرونة والاعتمادات المالية ثم الفترة الزمنية، ثم توافر الإمكانـــيات البـــشرية المدربة على أعداد الخطط ثم مدى نشاط وأخيراً وضـــوح الرؤية بالنسبة للعاملين للتعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بوضوح الخطة وتنفيذها.

وللـــتأكد من صدق بيانات الجدول السابق طلب من أفراد العينا تحديد الأهمية النسبية لعوامل قصور العملية التخطيطية ويوضح الجدول التالى تلك الإجابات مرتبة بحسب النسبية.

# جدول رقم (٧)

## الأهمية النسبية لعوامل فشل العملية التخطيطية

| الأهمية النسبية العامل | البيان | هام جداً ٥ / أهمية كبيرة ٤ / أهمية متوسطة ٣ / أهمية قليلة ٢ / عديم الأهمية ١ | اجمالى | المتوسط الحسابى |
|---|---|---|---|---|
| انخفاض جودة المعلومة | عدد<br>نسبة | ١٣٧ ٤٣ ٢٧ ٢٣ ١٠<br>٥٧% ١٨% ١٢% ٩% ٤%<br>(٥٧%) (١٣%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٤,٠٦ |
| انخفاض درجة المشاركة | عدد<br>نسبة | ١٣٨ ٥٣ ٥ - -<br>٥٧% ٢٢% ٢١% - -<br>(٧٩%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٣,٩٥ |
| جمود الخطة | عدد<br>نسبة | ١٤٥ ٣٥ ٣٥ ٢٥ -<br>٦٠% ١٥% ١٥% ١٠% -<br>(٧٥%) (١٠%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٢,٩٧ |
| ضعف الاعتمادات المالية | عدد<br>نسبة | ٩٦ ٦٥ ٣٦ ٢٨ ١٥<br>٤٠% ٢٧% ١٥% ١٢% ٦%<br>(٦٧%) (١٨%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٢,٣٥ |
| طول الفترة الزمنية | عدد<br>نسبة | ٧٠ ٥٢ ٥٣ ٣٦ ٢٩<br>٢٩% ٢١% ٢٣% ١٥% ١٢%<br>(٥٠%) (٢٧%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ١٠,١٢ |
| ضعف إمكانيات البشرية | عدد<br>نسبة | ٣٥ ٤٢ ٧٢ ٢٨ ٦٣<br>١٥% ١٧% ٣٠% ١٢% ٢٦<br>%<br>(٣٢%) (٣٨%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٨,٩٣ |
| عدم استقرار الهياكل التنظيمية | عدد<br>نسبة | ١١٠ ٤٠ ٤٠ ٣٨ ١٢<br>٦٠% ١٧% ١٦% ٥%<br>(٦٣%) (٢١%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٨,٥٤ |
| عدم التزام بمواعيد البدء والانتهاء للأنشطة المختلفة | عدد<br>نسبة | ١٠٥ ٤٧ ٥٠ ٢٨ ١٠<br>٤٣% ٢٠% ٢١% ١٢% ٤%<br>(٦٣%) (١٦%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٧,٨٣ |
| عدم الوضوح | عدد<br>نسبة | ٣٥ ٥٠ ٨٠ ٤٢ ٣٣<br>١٥% ٢١% ٣٢% ١٨% ١٤%<br>(٣٦%) (٣٢%) | ٢٤٠<br>١٠٠% | ٧,٢٢ |

ومرة أخرى يجمع أفراد العينة على أن انخفاض جودة المعلومة وانخفاض درجة مشاركة العاملين فى وضع الخطة يشكلان أكبر دعامتين يمكنها هدم العملية التخطيطية واستنادا على ما سبق يمكن القول أن كفاءة التخطيط ترتكز على بعدين أساسيين:-

## جودة المعلومة

اى يجب أن تكون المعلومات كاملة ودقيقة وحديثة حيث أنها سوف تكون المعطيات التي بناء عليها يتحقق التصميم الجيد وبذلك تحقق الخطة هدفها العام كما يجب أن تكون المعلومات شاملة بكافة نواحى النشاط التى تأديها المنظمة وكيفية تشغليها ومعالجتها أيضا وكيفية إخراج النتائج وذلك كله يستدعى:-

- دخول البيان الصحيح بالدقة المطلوبة للنظام.
- تشغيل البيانات بالصورة الصحيحة من خلال البرنامج الملائم والأسلوب والنموذج الملائمين.
- توزيع المعلومة بالصورة الصحيحة.
- عدم الاحتواء على التفصيلات المملة التى قد تتسبب فى ضياع المعلومة الأساسية

## المشاركة

بمعنى إن إدارة أى مؤسسة لن تجد العزاء فى ارتفاع درجة دقة المعلومات عندما تأتى هذه المعلومة من غير المتخصصين والمناط إليهم عملية التنفيذ، لذلك يجب أشارك جميع العاملين وعلى مختلف المستويات، فى مختلف مراحل أعداد الخطة ثم عرضها عليهم قبل

بلورتها فى صورتها النهائية بما يضمن مسئولياتهم الكاملة عند تنفيذها وضمان نجاحها.

وفى محاولة من الباحث لتقيم العملية التخطيطية لوحدات الجهاز الحكومى تم تقسيم كل بعد من هذه الأبعاد على هيئة المصفوفة التالية:-

| ٩/ | ٩/١ |
| --- | --- |
| (ش+ق+) إهتمام كبير بالمشاركة اهتمام كبير بالجودة | (ش-ق+) إهتمام محدد بالمشاركة اهتمام كبير بالجودة |
| (ش+ق-) إهتمام كبير اهتمام محدود بالجودة ١/٩ | (ش-ق-) إهتمام محدود بالمشاركة اهتمام محدود بالجودة ١/١ |

اهتمام متوسط
بالمشاركة والجودة

جودة المعلومة (٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١)

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩
مشاركة العاملين

ثــم بدأ الباحث فى قياس وتحليل متوسط اتجاه أفراد العينة نحو كل نمط من الأنماط السابقة وذلك على النحو التالى:-

**قـياس وتحلـيل اتجاهـات أفراد المستوى الأول نحو أنماط العملية التخطيطية**

يبـين الجـدول التالـى متوسط اتجاهات أفراد العينة- العاملين بالمـستوى الأول- نحـو أنمـاط العملـية التخطيطية بوحدات الجهاز الحكومى بمحافظة ا لسويس.

**متوسط اتجاهات العاملين بالمستوى الأول نحو أنماط العملية التخطيطية**

| م | النمط | متوسط الاتجاه العام |
|---|---|---|
| ١ | ش+ق – <br> ١/٩ | ٣,٨ = ٦/٢٣ |
| ٢ | ش– ق+ <br> ٩/١ | ٣,٢ = ٦ /١٩ |
| ٣ | ش– ق– <br> ١/١ | ٤,٧ =٦ /٢٨ |
| ٤ | ش ق <br> ٥/٥ | ٤,٢ = ٦/٢٥ |
| ٥ | ش+ق+ <br> ٩/٩ | ٢,٢ = ٦/١٣ |

**ومن الجدول يلاحظ:**

(١) بلغـت اتجاهات العاملين نحو النمط (شَ قَ) ٤,٧ حيث أحتل هذا الـنمط مركز الصدارة ثم تلاه بعد ذلك الأنماط (ش ق) (ش$^{+}$ ق$^{-}$)، (ش$^{-}$ ق$^{+}$) (ش$^{+}$ ق$^{+}$).

(٢) يـــشير ذلـــك إلـــى أن العاملين بالمستوى الأول يرون أن العملية التخطيطـــية لا تهتم بالمشاركة والدقة المطلوبة للمعلومة (ش+ ق+) حيث أحتل هذا النمط المرتبة الأخيرة بينما يرون أن التخطيط الناتج أمـــا يركز على نمط المشاركة على حساب الدقة (ش+ ق-)أو يركز على الدقة على حساب المشاركة (ش- ق+) وهى فى أغلب الأحوال خطة متوسطة لكل من درجتى المشاركة والمعلومة الجيدة.

**قياس أفراد المستوى الإدارى الثانى نحو أنماط العملية التخطيطية**

يظهر الجدول التالى اتجاهات العاملين بالمستوى الإدارى الثانى نحو أنماط العملية التخطيطية.

متوسط اتجاهات العاملين بالمستوى الثانى نحو انماط العملية التخطيطة

| م | النمط | متوسط الاتجاه العام |
|---|---|---|
| ١ | ش+ق –<br>١/٩ | ٢,٩=٣٠/٨٩ |
| ٢ | ش- ق+<br>٩/١ | ٢,٥=٣٠/٧٦ |
| ٣ | ش- ق-<br>١/١ | ٣,٦ =/٠٨ |
| ٤ | ش ق<br>٥/٥ | ٣,٣=٣٠/٩٨ |
| ٥ | ش+ق+<br>٩/٩ | ٢,٢=٦/١٣ |

**ومن الجدول يلاحظ:**

(١) متوسـط اتجاهـات العاملـين بالمـستوى الثانى بلغت ٣,٦ للنمط (ش- ق-) وهـو متوسط مرتفع ويمثل أعلى مستوى وتلاه بعد ذلك الأنمـاط (ش ق) ثـم (ش+ ق-) ثـم (ش- ق+) أمـا الـنمط (ش+ ق+) فقـد بلغت قيمته ٢,٣ وهو مستوى منخفض جداً بالمقارنة بالأنماط السابقة.

(٢) يخلـص الـباحث من هذا الجدول إلى أن أكثر الأنماط تواجدا هو الـنمط (ش- ق-) ويعنـى أن العملـية التخطيطية بوحدات الجهاز الحكومى بمحافظة السويس لا تهتم بالمشاركة ولا بجودة المعلومة.

**قـياس وتحلـيلا اتجاهات ستوى أفراد المستوى الادارى الثالث نحو العملية التخطيطية**

يظهر الجدول التالى متوسط اتجاهات العاملين نحو أنماط العملية التخطيطية

متوسط اتجاهات العاملين بالمستوى الثالث نحو أنماط العملية التخطيطية

| م | النمط | متوسط الاتجاه العام | |
|---|---|---|---|
| ١ | ش+ق –<br>١/٩ | ٣١٠/١٠٠= ٣,١٠ | |
| ٢ | ش- ق+<br>٩/١ | ٣١٦/١٠٠=٣,٢ | تقريبا |
| ٣ | ش- ق-<br>١/١ | ٣٨٠/١٠٠= ٣,٨ | |
| ٤ | ش ق<br>٥/٥ | ٢٦٠/١٠٠=٢,٦ | |
| ٥ | ش+ق+<br>٩/٩ | ١٢٥/١٠٠=١,٣ | تقريبا |

ومن الجدول السابق يلاحظ أن:

(١) متوسط اتجاهات العاملين بالمستوى الثالث بلغت (٣,٨) لنمط (ش⁻ ق⁻) حيث أختل هذا النمط مركز الصدارة تلاه بعد ذلك الأنماط (ش⁻ ق⁺) ثم (ش⁺ ق⁻) ثم (ش ق) وأخيراً النمط (ش⁺ ق⁺).

(٢) يخلص الباحث من ذلك أن النمط (ش⁻ ق⁻) مازال يحتل مركز الصدارة مع ملاحظة أن الوضع الأكثر احتمالا أن الخطة الناتجة أما أن تتحلى بالمشاركة على حساب دقتها أو تتوافر فيها الدقة على حساب درجة المشاركة.

**قياس وتحليل اتجاهات أفراد المستوى الإدارى الرابع نحو أنماط المعلومة**

يظهر الجدول التالي بمتوسط اتجاهات العاملين بالمستوى الإداري الرابع نحو أنماط العملية التخطيطية الناتجة بوحدات الجهاز الحكومى بمحافظة السويس.

**متوسط اتجاهات العاملين بالمستوى الرابع نحو أنماط العملية التخطيطية**

| م | النمط | متوسط الاتجاه العام |
| --- | --- | --- |
| ١ | ش+ق – <br> ١/٩ | ٢,٥=١١٧/٢٨٩ |
| ٢ | ش– ق+ <br> ٩/١ | ٣,٤=١١٧/٣٩٢ |
| ٣ | ش– ق– <br> ١/١ | ٤,٢=١١٧/٤٩٥ |
| ٤ | ش ق <br> ٥/٥ | ٢,٨=١١٧/٣٢٤ |
| ٥ | ش+ق+ <br> ٩/٩ | ٢,١=١١٧/٢٣٥ |

**ونخلص من الجدول السابق إلى أن:**

(١) متوسط اتجاهات العاملين بالمستوى الرابع قد بلغت (٤,٢) بالنسبة للـــنمط (ش- ق-) حيث أحتل هذا النمط مركز الصدارة تلاه بعد ذلك بعد ذلك الأنماط (ش- ق+) ثم (ش ق) ثم (ش+ ق-) ثم (ش+ ق+)

(٢) يخلـــص الـــباحث إلى نفس النتيجة التى حصل عليها من الجدول السابق وهى أن النمط الشائع بالنسبة للعملية التخطيطية محل الدراسة هو النمط (ش- ق-) أى أن الخطة لا تتوافر فيها المشاركة المطلوبة والجـــودة المطلـــوبة ومـــن ثم نستطيع القول بصفة عامة أن النمط (ش- ق-) هو النمط الشائع للعملية التخطيطية

**قياس وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أنماط العملية الإدارية:**

للـــتحقق مـــن النتيجة التى توصل إليها الباحث فيما سبق والتى تدعـــى أن النمط (ش- ق-) يحظى بتواجد كبير فى العملية التخطيطية يقـــوم الـــباحث هـــنا بقياس اتجاهات أفراد العينة مجتمعين نحـو أنماط العملية التخطيطية وذلك على النحو الذى تظهره الجداول التالية:-

**الاتجاه العام نحو النمط (ش+ ق-)**

| أفراد العينة | بيان | دائما | غالبا | أحيانا | نادرة | أبدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستوى الأول | العدد | ١ | ٣ | ٢ | - | - |
| | نسبة | %١٧ | %٥٠ | %٣٣ | - | - |
| المستوى الثانى | العدد | ٥ | ١٢ | ٨ | ٣ | ٢ |
| | نسبة | %١٦ | %٤٠ | %٢٦ | %١٠ | %٨ |
| المستوى الثالث | العدد | ٢٥ | ٣٣ | ١٠ | ١٠ | ١٢ |
| | نسبة | %٢٥ | %٣٣ | %٢٠ | %١٠ | %١٢ |
| المستوى الرابع | العدد | ٣٥ | ٢٢ | ١٩ | ٢٨ | ١٣ |
| | نسبة | %٣٠ | %١٩ | %١٦ | %٢٤ | %١١ |

### الاتجاه العام نحو النط (ش+ ق-)

| أفراد العينة | بيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المستوى الأول | العدد | ١ | ٣ | ٢ | - | - |
| | نسبة | ١٧% | ٥٠% | ٣٣% | - | - |
| المستوى الثاني | العدد | ٥ | ١٢ | ٨ | ٣ | ٢ |
| | نسبة | ١٦% | ٤٠% | ٢٦% | ١٠% | ٨% |
| المستوى الثالث | العدد | ٢٥ | ٢٣ | ١٠ | ١٠ | ١٢ |
| | نسبة | ٢٥% | ٣٣% | ٢٠% | ١٠% | ١٢% |
| المستوى الرابع | العدد | ٣٥ | ٢٢ | ١٩ | ٢٨ | ١٣ |
| | نسبة | ٣٠% | ١٩% | ١٦% | ٢٤% | ١١% |

كما جاءت نسبة الاتجاه العام للمستوى الرابع نحو هذا النمط (٢,٥ وهى تؤكد نسب متوسط الاتجاه حيث بلغت (٣٠% عند دائماً) ثم (٢٤% عند نادراً) وإلى ( ١٩% عند غالباً) ثم (١٦% عند أحياناً) ثم انخفضت إلى (١١% عند أبداً).

ويخلص الباحث من هذا الجدول إلى أن هذا النمط يتواجد بوحدات الجهاز الحكومي بمحافظة السويس من وجهة نظر أفراد العينة (متوسط اتجاه+ اتجاه عام) وذلك بدرجة متوسطة.

**الاتجاه العام نحو النمط (ش⁻ ق⁺)**

| أفراد العينة | بيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستوى الأول | العدد | ٣ | ١ | ١ | - | - |
| | نسبة | %٥٠ | %١٧ | %١٧ | %١٧ | - |
| المستوى الثانى | العدد | ١٠ | ٤ | ٨ | ٦ | ٢ |
| | نسبة | %٣٣ | %٢٣ | %٢٢ | %١٥ | %٧ |
| المستوى الثالث | العدد | ٦٢ | ١٨ | ١٥ | ٣ | ٢ |
| | نسبة | %٦٢ | %١٨ | %١٥ | %٣ | %٢ |
| المستوى الرابع | العدد | ٥٦ | ٣٢ | ١٨ | ٦ | ٥ |
| | نسبة | %٤٨ | %٢٧ | %١٦ | %٥ | %٤ |

يوضح الجدول السابق أن متوسط اتجاهات أفراد العينة نحو النمط (ش⁻ ق⁺) داخل وحدات الجهاز الحكومى بمحافظة السويس هو اتجاه متوسط حيث بلغ ٣,٢ للمستوى الأول ٥,٠ للمستوى الثانى، ٣,٢ للمستوى الثالث، ٣,٤ للمستوى الرابع حيث أن نسب الاستجابة لمكونات هذا النمط كانت مرتفعة في درجتى نادراً وأبداً حيث بلغت (٥٠%، ١٧%) للمستوى الأول (٣٣%، ٣٣%) للمستوى الثانى (٦٢%، ١٨%) للمستوى الثالث (٤٨%، ٢٧%) للمستوى الرابع بينما انخفضت النسبة عند درجتى دائما وأحياناً حيث بلغت (١٧%،صفر %) للمستوى الرابع بينما انخفضت النسبة عند درجتى دائما وأحيانا حيث بلغت (١٧%، صفر%) للمستوى الأول (١٥%، ٧%) للمستوى الثانى (٣%، ٢%) للمستوى الثالث (١٥%، ٤%) للمستوى الرابع.

### الاتجاه العام نحو النط (ش- ق-)

| أفراد العينة | بيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستوى الأول | العدد | ٥ | ١ | - | - | - |
| | نسبة | %٨٣ | %١٧ | - | - | - |
| المستوى الثانى | العدد | ٢١ | ٦ | ٣ | - | - |
| | نسبة | %٧٠ | %٢٠ | %١٠ | - | - |
| المستوى الثالث | العدد | ٦٠ | ١٧ | ١٢ | ٩ | ٢ |
| | نسبة | %٦٠ | %١٧ | %١٢ | %٩ | %٢ |
| المستوى الرابع | العدد | ٦٤ | ٣ | ١٥ | ٦ | ٥ |
| | نسبة | %٥٥ | %٢٦ | %١٢ | %٥ | %٢ |

يوضـــح الجدول السابق أسباب ارتفاع متوسط أفراد العينة من المـــستوى الأول والثانـــى والـــثالث والرابع بوحدات الجهاز الحكومى بمحافظـــة الـــسويس نحـــو الـــنمط السلبى (ش¯ ق¯) والذى بلغ ٤,٧، ٣,٦،٣,٨،٤,٢ لهـــذه المستويات على التوالى حيث أفادت نسبة مرتفعة مـــن أفراد العينة المستقصاه بأن المؤشرات الأساسية لهذا النمط بنسب دائمـــا وغالباً بلغت (٨٣%، ١٧%) (٧٠%، ٢٠%) (٦٠%، ١٨%) (٥٥%، ٣٦%) وذلـــك للمستويات الإدارية الأربعة على التوالى بينما انخفضت مؤشرات نسب نادراً وأحياناً لتصل إلى الصفر عند المستوى الأول والثاني إلى (٩%، ٢%) عند المستوى الثالث وإلى (٥%، ٢%) عند المستوى الرابع.

ويخلص الباحث من هذا الجدول إلى أن نمط العملية التخطيطية الأكثـــر تـــواجداً بوحدات الجهاز الحكومى بمحافظة السويس من وجهة نظر أفراد العينة (متوسط اتجاه+ اتجاه عام) هو النمط (ش¯ ق¯)

الاتجاه العام نحو النط (ش ق)

| أفراد العينة | بيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستوى الأول | العدد | ٢ | ٢ | ١ | ١ | - |
| | نسبة | ٣٣% | ٣٣% | ١٦% | ١٦% | - |
| المستوى الثانى | العدد | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | - |
| | نسبة | ٣٠% | ٢٦% | ١٣% | ٢٠% | - |
| المستوى الثالث | العدد | ٢٥ | ١٢ | ٢٤ | ٢١ | ١٨ |
| | نسبة | ٢٥% | ١٢% | ١٤% | ٢١% | ١٨% |
| المستوى الرابع | العدد | ٤٦ | ١٦ | ١٨ | ٢٠ | ١٧ |
| | نسبة | ٣٩% | ١٤% | ١٥% | ١٧% | ١٥% |

يـــشير الجـــدول الـــسابق إلى مدى تواجد النمط (ش ق) داخل وحـــدات الجهاز الحكومى بمحافظة السويس حيث بلغ متوسط اتجاهات العيـــنة للمـــستويات الأربعة( ٢,٤،٣,٣٤،٢,٦،٢,٨) على التوالى وهو متوســـط مناسب تدعمه الاستجابات الخاصة بالاتجاه العام حيث تعتبر نـــسب متوسط فى درجتى دائما وغالباً (٣٣%،٣٣%) (٣٠%،٢٦%) (٢٥%، ١٢%) (٣٩%، ١٤%).

الاتجاه العام نحو النط (ش+ ق+)

| أفراد العينة | بيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستوى الأول | العدد | - | - | ١ | ١ | ٤ |
| | نسبة | - | - | %١٧ | %١٧ | %٦٦ |
| المستوى الثانى | العدد | - | ٢ | ٦ | ٨ | ١٤ |
| | نسبة | - | %٦ | %٢٠ | %٢٧ | %٤٧ |
| المستوى الثالث | العدد | ٦ | ١٨ | ١٤ | ١٩ | ٤٥ |
| | نسبة | %٦ | %١٨ | %١٤ | %١٩ | %٤٥ |
| المستوى الرابع | العدد | ١١ | ١٤ | ٢٧ | ٢٠ | ٤٥ |
| | نسبة | %٩ | %١٢ | %٢٣ | %١٧ | %٣٩ |

ويشير الجدول السابق إلى تواجد هذا النمط بنسبة ضئيلة جداً، حيث بلغت للمستويات الإدارية الأربعة (٢,٣، ٢,٢، ٢,٥، ٢,١) ويدعم ذلك نسب الاستجابات الخاصة بالاتجاه العام حيث تعتبر نسب ضئيلة فبينما نجد أنها قد وصلت إلى الصفر عند دائماً وغالباً بالنسبة للمستوى الأول والثانى نجد أنها قد ارتفعت إلى (٦% ،١٨%) و (٩%، ١٢%) عند المستوى الثالث والرابع وفي الوقت نفسه فقد ارتفعت نسب الاستجابة الخاصة بالاتجاه العام عند نادراً وأبداً إرتفاعاً ملحوظاً حيث كانت (١٧%،٦٦%) (٢٧%،٤٧%) (١٩%،٤٥%) (١٧%،٣٩%) على التوالى للمستويات الأربعة.

ويخلص الباحث من ذلك أن العملية التخطيطية بوحدات الجهاز الحكومى السويس من وجهة نظر جميع أفراد العينة (توسط الاتجاهات+ اتجاه عام) لا تتوافر فيها درجة المشاركة أو جودة المعلومة المطلوبة لنجاح أى خطة.

## رابعاً النتائج والتوصيات

اتضح مما سبق عرضه تحقيق الفرض المطروح للدراسة حيث تبين من نتائج الدراسة وجود مشكلات معقدة تواجه عملية التخطيط فى وحـــدات الجهـــاز الحكومى بمحافظة السويس وأن العملية التخطيطية تواجه بمجموعة من المعوقات من أهمها:-

١- عدم الاهتمام الكافى بتحديد أهداف عامة أو جزئية لوحدات الجهاز الحكومى .

٢- عدم وجود مشاركة شعبية فعلية فى عملية تحديد الاهداف.

٣- توجد مجموعة كبيرة من الأهداف غير القابلة للتنفيذ الفعلى.

٤- تفـــتقد وحـــدات الجهاز الحكومى إلى المخططين المتخصصين فى إعداد إطارات تخطيطية على المستوى المطلوب.

٥- تـــواجه عمليات المتابعة صعوبات ضخمة ترجع إلى قصور عملية التغذية المرتدة بالإضافة على أنها تقتصر على التفتيش فقط.

٦- لا توجد أى معايير موضوعية لعمليات التقويم بل تعتمد فى الأغلب الأعم على العامل الشخصى.

**ولمعالجة كل ما تقدم يوصى الباحث بما يلى:-**

١- ضـــرورة الاهـــتمام بالمـــشاركة الـــشعبية الفعلية فى عملية تحديد الأهداف والتى يجب أن تنشأ من الاحتياجات الفعلية.

٢- ضـــرورة الاهـــتمام بتدعيم وحدات الجهاز الحكومى بنظم متقدمة للمعنـــومات بمـــا يمكـــنها مـــن التحديد الواضح و الدقيق والمعلن للأهداف العامة والجزئية.

٣- ضرورة أن يختلف العنصر الحاكم لكفاءة العملية التخطيطية بحيث تصبح المعلومات هى وسيلة التنسيق والمتابعة والتوجيه.

## خامساً هوامش البحث

(1) L. W. Poter, Behavior in Organization New Yor: Mc Craw- Hill, 1975.

(٢) د. علـــى الـــشرقاوى- الـــسياسات الإدارية تحليل وبناء واختبار وتطبيق، المكتب العربى الحديث الإسكندرية، غير مبين سنة النشر، ص ١٠٢.

(٣) د. حنفـــى محمـــود سليمان، مفهوم التخطيط على المستوى القومى جمعية إدارة الإعمال، القاهرة، ١٩٧٤.

أ. عـــبد الله أحمـــد، نحو نظام اقتصادى عالمى جديد الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٨٧.

أ. عـــبد الـــرحمن على، مفهوم التخطيط طويل المدى ومشكلاته، معهد التخطيط القومى، القاهرة، ١٩٨٧.

(٤) وزارة الـــشئون الاجتماعية، الإحصاء الاجتماعى- بيانات النشاط الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة، القاهرة، ١٩٨٥- ص ١٣ -١٥.

(5) V. George, The Impact of Social Policy, London: Rout- ledge , Kegan Paul, 1984. p. 28.

(6) A. Faludi, Planning Tgeory , Oxford Pergamon Press, 1973, p. g

(7) A Gauffer, Social at the community level: New Jrentice- Hall, 1978, p.1

(٨) د. بـــسمان فيـــصل محجوب تخطيط ومراقبة الإنتاج فى المنشآت الصناعية المكتبية الوطنية ، بغداد، ١٩٨٨ ص ٢٦.

(9) A. Denham, The New Community Organization, New York: Thomas Y Crowell, 1970, p. 304.

(10) D. Conyers, An Introuduction to Development planning in the Third World New York: Wiley 1984 p. 437.

(11) U. Newman , Administration Action ,New York : pit man 1968 p.39.

## قائمة استقصاء

**موجه إلى السادة العاملين بوحدات القطاع الحكومى بمحافظة السويس**

تجـرى حالـياً دراسـة للتعرف على طبيعة وأسباب مشكلات العملـية التخطيطـية بـوحدات الجهاز الحكومى وتهدف الدراسة إلى التوصل لانسب الحلول لهذه المشكلات.

والمـرجو التفضل بالإجابة على الاستفسارات التالية بالدقة التى تحقق أغراض الدراسة ولكم مطلق الحرية فى كتابة البيانات الشخصية من عدمة.

الاسم :

الوظيفة :

المديرية التابع لها :

١- هل توجد أهداف محددة للمديرية التى تعمل بها؟

نعم( ) لا( )

٢- إذا كانـت الإجابـة بـنعم فما هى الطريقة التى يتم بها تحديد هذه الأهداف؟

طريقة ارتجالية تبنى على طابع الخيال ( )

طريقة عملية تبنى على (إطار نظرى- بحوث دراسات علمية)( )

٣- إذا كانت الإجابة بـ (لا) فهل يرجع ذلك إلى

عدم وجود خبراء متخصصون فى مجال تحديد الأهداف ( )

عدم وجود اتفاق حول تلك الأهداف ( )

ضعف المشاركة الشعبية ( )

ارتفاع معدل دوران المديرين والوكلاء ( )

ضعف الاعتمادات المالية ( )

٤- من العوامل التى تؤخذ فى الحسبان عند وضع الأهداف

العوامل التنظيمية والإدارية ( )

العوامل الاقتصادية ( )

العوامل الثقافية ( )

٥- هــل تعتمد عملية التخطيط فى المديرية التى تعمل بها على عنصر التنبؤ؟

نعم ( ) لا( )

٦- فى حالة الاجابة (لا) فما هى الأسباب التى أدت إلى ذلك

عدم وجود وقت كاف للقيام بعملية التنبؤ ( )

أن التخطيط عادة ما يتم فى ضوء توجيهات المستويات الإدارية العليا()

أن اهتمامات التخطيط تنحصر فى مشكلات خاصة على وجه السرعة()

غياب البيانات وندرة المعلومات ( )

عدم إدراك العاملين لأهمية التنبؤ وكيفية الاداء ( )

عدم وجود متخصصين لوضع تلك التنبؤات ( )

٧- فى حالة الاجابة (بنعم) فإن دور التنبؤات يقتصر على بيان:

الاتجاهات والاهداف العامة البعيدة ( )

التقديرات الرقمية والقياسية الموجودة فى الخطة العامة للدولة( )

٨- هــل هناك ارتباط واضح بين وضع الخطة وتحديد الاستراتيجات البديلة الخاصة بالأهداف الموضوعية

نعم( ) لا( )

٩- هل هناك معايير واضحة لتحديد الأولويات عند التخطيط

نعم( ) لا( )

١٠- فى حالة الإجابة بنعم فنرجو تحديد أولويات مشكلات التنفيذ

- غياب البيانات والمعلومات ( )
- عدم وجود هيكل تنظيمى مستقر ( )
- ضعف الاعتمادات المالية ( )
- عدم وجود إمكانيات بشرية كافية ( )
- عدم وجود لغة مشتركة بين الجهد المنفذ والمخطط( )
- عدم وجود تنسيق بين الجهات المختلفة ( )
- ضعف المشاركة الشعبية ( )

١١- هل تتبع المديرية التى تعمل بها نظاماً سليماً للمتابعة والتقويم؟

نعم( ) لا( )

١٢- فى حالة الإجابة (لا) فإن ذلك قد يرجع إلى :

- العامل الشخصى هو العنصر المسيطر على عمليات المتابعة( )
- لا يوجد إخصائيون متخصصون فى عمليات المتابعة ( )
- أن تلك العمليات لا تراعى فيها الموضوعية الواجبة ( )

١٣- هل تقتصر المتابعة والتقويم على المتابعة الكمية فقط.

نعم( ) لا( )

١٤- فــى حالــة الإجابة بــ (لا) فنرجو ترتيب المحكمات التالية من وجهة نظرك

( ) الكم فقط
( ) الكيف فقط
( ) الكم والكيف
( ) الزمــن
( ) التكلفة

# الفهرس

# تم بحمد الله

مع تحيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية